



## **RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES**

# **COMMUNE DE SAULXURES-SUR- MOSELOTTE ET RÉGIE DU LAC DE LA MOSELOTTE**

**(Département des Vosges)**

**Contrôle conjoint, article R.243-5-1 du CJP**

**Exercices 2019 et suivants**

## TABLE DES MATIÈRES

|   |          |
|---|----------|
| <b>SYNTHÈSE.....</b>  | <b>5</b> |
| <b>RECOMMANDATIONS.....</b>   | <b>7</b> |
| <b>RAPPELS DU DROIT .....</b>   | <b>7</b> |
| <b>PROCÉDURE.....</b>   | <b>8</b> |
| 1 UNE ÉVOLUTION NÉCESSAIRE DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ORGANISATION POUR METTRE EN OEUVRE LES PROJETS .....                 | 8        |
| 1.1 Une commune confrontée à une baisse de sa population .....  | 8        |
| 1.2 Un large champ de compétences conservé par la commune .....   | 9        |
| 1.3 Une gouvernance à réexaminer .....  | 11       |
| 1.3.1 Des délégations à clarifier .....   | 11       |
| 1.3.2 Une information sur les décisions du conseil municipal à compléter .....  | 12       |
| 1.3.3 Des évolutions à engager pour les régies communales .....   | 13       |
| 1.3.3.1 La présence de différents types de régie dans le périmètre de la commune .....                                    | 13       |
| 1.3.3.2 Une mise en conformité requise des statuts de la régie de chauffage .....   | 15       |
| 1.3.3.3 La suppression à envisager de la régie culture-animations.....  | 15       |
| 1.3.3.4 La gouvernance de la régie du lac à repenser .....  | 16       |
| 1.4 Des gains d'efficacité à rechercher au sein de l'administration .....   | 18       |
| 1.4.1 La nécessaire amélioration de l'organisation communale .....  | 18       |
| 1.4.1.1 La forte progression des effectifs .....  | 18       |
| 1.4.1.2 Un poste de direction de régie qui n'est plus justifié.....   | 19       |
| 1.4.2 Des insuffisances dans la gestion des ressources humaines au sein de la régie du lac.....                           | 19       |
| 1.4.2.1 Un suivi insuffisant de l'évolution des effectifs .....   | 19       |
| 1.4.2.2 Un recrutement qui soulève des interrogations .....   | 20       |
| 1.4.2.3 Des charges de personnel trop élevées pour une activité contrainte par la saisonnalité .....                      | 20       |
| 1.4.2.4 Des ruptures de contrats assorties d'indemnités conventionnelles .....  | 22       |
| 1.5 Des projets d'investissement peu compatibles avec les capacités financières de la commune .....                       | 22       |
| 1.5.1 L'ambitieux et coûteux projet de centre aqualudique .....   | 22       |
| 1.5.2 Une extension du réseau de chaleur devenue inenvisageable .....   | 24       |
| 1.5.2.1 L'exploitation du réseau de chaleur bois/fioul .....  | 24       |
| 1.5.2.2 Les ambitions portées par le schéma directeur et l'abandon du projet d'extension jusqu'à la base de loisirs ..... | 24       |
| 1.5.2.3 Une densification du réseau de chaleur engagée en 2024 .....  | 26       |
| 1.5.2.4 L'ouverture tardive du service aux particuliers .....   | 27       |
| 1.5.3 Des investissements nécessaires pour améliorer la performance énergétique du patrimoine communal .....              | 27       |
| 2 UNE DÉGRADATION NETTE DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA COMMUNE ET DE LA RÉGIE DU LAC.....                               | 29       |
| 2.1 L'évolution du cadre budgétaire et comptable depuis 2019.....   | 29       |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.1 Les différents budgets communaux et le budget de la régie du lac.....   | 29 |
| 2.1.2 Un fonctionnement des régies de recettes et d'avances devenu<br>défaillant au sein de la base de loisirs .....                | 31 |
| 2.2 Des pratiques budgétaires à améliorer pour garantir la sincérité des<br>budgets et un pilotage adéquat des investissements..... | 33 |
| 2.2.1 Des prévisions budgétaires de qualité inégale.....  | 33 |
| 2.2.2 Une programmation des investissements à adapter aux capacités<br>financières de la commune .....                              | 34 |
| 2.2.3 Une gestion des restes à réaliser perfectible.....  | 35 |
| 2.2.4 Des budgets artificiellement équilibrés au sein de la régie du lac .....  | 36 |
| 2.2.4.1 Le caractère insincère de certaines prévisions de 2021 à 2024 .....   | 36 |
| 2.2.4.2 Un budget primitif 2025 à corriger impérativement.....  | 37 |
| 2.3 La situation financière disparate des principaux budgets annexes de la<br>commune .....   | 38 |
| 2.3.1 Un budget annexe du lotissement déficitaire et coûteux en frais<br>financiers .....   | 38 |
| 2.3.2 Un budget annexe culture-animations financé par le budget<br>principal.....   | 40 |
| 2.3.3 Un budget annexe forêts fragilisé par les ponctions du budget<br>principal.....   | 42 |
| 2.3.4 La dégradation perceptible des indicateurs du budget annexe<br>chauffage .....  | 44 |
| 2.3.5 La création prématurée du budget annexe centre aqualudique .....  | 47 |
| 2.4 La situation financière tendue du budget principal .....  | 48 |
| 2.4.1 Une hausse des charges réduisant fortement l'autofinancement.....   | 48 |
| 2.4.1.1 Une progression limitée des produits de gestion .....   | 48 |
| 2.4.1.2 Une hausse des charges de gestion tirée par les dépenses de personnel .....   | 49 |
| 2.4.2 Le financement de l'investissement et la relative maîtrise de<br>l'endettement .....  | 51 |
| 2.4.2.1 Un recours contenu à l'emprunt .....  | 51 |
| 2.4.2.2 Une capacité de désendettement qui néanmoins se dégrade.....  | 51 |
| 2.4.3 Un fonds de roulement fortement mobilisé et une trésorerie<br>insuffisante .....  | 52 |
| 2.5 Une situation financière fragile après consolidation des budgets<br>communaux à caractère administratif.....                    | 52 |
| 2.6 La situation financière fortement dégradée de la régie du lac.....  | 54 |
| 2.6.1 Une activité déficitaire et un autofinancement insuffisant.....   | 54 |
| 2.6.2 Un recours excessif à l'emprunt obérant toute capacité de<br>désendettement .....   | 55 |
| 2.6.3 Un fonds de roulement négatif conduisant à un besoin structurel de<br>trésorerie.....   | 56 |
| 3 DES PERSPECTIVES FINANCIÈRES À ANTICIPER .....  | 57 |
| 3.1 Solder la régie du lac dans la perspective d'autres modalités de gestion.....   | 57 |
| 3.2 Intégrer dans le budget principal les opérations de clôture de plusieurs<br>budgets selon un rythme soutenable.....             | 58 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.1 Les conditions d'un retour à une situation assainie.....        | 58 |
| 3.2.2 Les conséquences prévisibles des mesures à mettre en œuvre..... | 59 |

## **ANNEXES.....63**

|   |    |
|---|----|
| Annexe n° 1. Glossaire.....   | 64 |
| Annexe n° 2. Délibérations relatives au projet de centre aqualudique.....                   | 66 |
| Annexe n° 3. Les taux de réalisation du BP et de deux BA de la commune .....                | 69 |
| Annexe n° 4. L'investissement réalisé et prévisionnel pour le BP de la<br>commune .....     | 71 |
| Annexe n° 5. Les taux de réalisation du budget de la régie du lac.....                      | 72 |
| Annexe n° 6. Données relatives à la situation financière du BA lotissement .....            | 73 |
| Annexe n° 7. Données relatives à la situation financière du BA culture-<br>animations ..... | 75 |
| Annexe n° 8. Données relatives à la situation financière du BA forêts .....                 | 77 |
| Annexe n° 9. Données relatives à la situation financière du BA chauffage.....               | 79 |
| Annexe n° 10. Données relatives à la situation financière du BA centre<br>aqualudique ..... | 81 |
| Annexe n° 11. Données relatives à la situation financière du budget<br>principal.....       | 83 |
| Annexe n° 12. Données consolidées des budgets à caractère administratif.....                | 86 |
| Annexe n° 13. Données financières relatives à la régie du lac .....                         | 88 |

## SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Grand Est a procédé, à la demande de la préfète des Vosges, à un contrôle conjoint de la commune de Saulxures-sur-Moselotte et de la régie personnalisée du lac de la Moselotte. Dans ce cadre, elle a examiné leurs gouvernances et organisations respectives, leurs situations et perspectives financières, notamment à la suite de l'abandon de deux projets structurants que la commune n'était pas en mesure de réaliser : l'extension du réseau de chaleur jusqu'à la base de loisirs et la construction d'un centre aqualudique sur ce site.

### **Une évolution nécessaire de la gouvernance et de l'organisation pour la mise en œuvre des projets municipaux**

Le contrôle couvrant la période allant de 2019 à nos jours, a mis en évidence des obstacles à la bonne mise en œuvre des projets, parmi lesquels un déficit de pilotage et des ressources financières insuffisantes. Au sein de la commune, l'exécutif communal pâtit d'une organisation instable et peu adaptée au nécessaire suivi des questions budgétaires et financières. Sur ces questions, l'information délivrée sur les décisions du conseil municipal pourrait être, en outre, améliorée.

La gouvernance s'exerce à plusieurs niveaux, avec deux régies dotées de l'autonomie financière, chacune dirigée par un conseil d'exploitation. Cependant, l'existence de l'une de ces régies n'est plus justifiée. Par ailleurs, un budget annexe a également été mis en place prématurément. Une simplification de l'organisation du budget communal et de sa gestion apparaît souhaitable.

Au sein de la régie personnalisée du lac, le conseil d'administration et la direction fonctionnent dans le cadre d'une implication tutélaire de la commune dont les avantages supposés n'ont pu être démontrés. Au-delà, le statut de cette régie apparaît inadapté compte tenu de la nature des activités proposées sur la base de loisirs et du cadre de gestion applicable aux organismes soumis aux règles de la comptabilité publique.

Bien que certains aient finalement été abandonnés, la pertinence d'ambitieux projets d'investissement conçus au niveau communal aurait mérité d'être réexaminée. Cela concerne aussi bien les projets pour la régie du lac (cuisine, salle de restauration) que ceux pour une collectivité aux moyens limités (extension du réseau de chaleur, centre aqualudique, musée du bois). Cette réévaluation aurait dû notamment tenir compte de leur portée intercommunale.

Au demeurant, la priorité accordée à ces projets a occulté les besoins d'entretien et d'amélioration du patrimoine communal ainsi que des hébergements de la base de loisirs pour lesquels des moyens auraient normalement dû être mobilisés.

### **Une dégradation continue de la situation financière de la commune et de la régie du lac**

Depuis 2020, les situations financières de la commune et de la régie du lac se dégradent, nécessitant des améliorations dans plusieurs domaines de la gestion budgétaire et comptable : orientations et prévisions budgétaires, programmation pluriannuelle des investissements, gestion des régies d'avances et de recettes, ainsi que la mobilisation d'emprunts et de lignes de trésorerie.

Les charges de personnel sont également élevées au sein des deux entités, ce qui appelle à une maîtrise des effectifs et une rationalisation des organisations. De même, un renforcement des compétences du personnel au sein de la régie du lac est indispensable.

**Des perspectives à anticiper et à programmer pour rétablir une situation plus saine**

Confrontée à une situation financière compromise par des déficits importants et des solutions de financement à court terme, la gestion de la régie du lac doit évoluer significativement selon le cadre décidé par les élus, en tenant compte de l'audit externe réalisé fin 2024 sur cette entité.

Afin de solder son déficit, la chambre recommande de la clore dès 2025 et de la transformer en une simple régie autonome, une orientation d'ores-et-déjà prise en compte par la commune. Conformément aux statuts de l'actuelle régie du lac, la commune devra prendre en charge son actif et passif, ce qui pèsera sur son budget principal.

Dans ce contexte, la commune doit notamment réduire ses charges afin de rétablir des marges d'autofinancement et organiser la clôture des différents budgets annexes à laquelle elle sera confrontée à court terme (centre aqualudique, culture-animations, lotissement). Elle doit impérativement anticiper les conséquences de ces mesures pour assurer le respect des équilibres budgétaires.

Sur la base de ces constats, la chambre formule huit recommandations et cinq rappels du droit.

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Compléter l'information délivrée par les procès-verbaux du conseil municipal et mettre en ligne les principaux documents budgétaires et comptables relatifs aux différents budgets.

**Recommandation n° 2.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Supprimer la régie culture-animations et intégrer son activité au budget principal.

**Recommandation n° 3.** (Régie du Lac) : Former les régisseurs et suppléants à la tenue de la comptabilité d'une régie d'avances et de recettes.

**Recommandation n° 4.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Mettre en place une programmation pluriannuelle des investissements réaliste et adaptée aux capacités financières de la commune.

**Recommandation n° 5.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Prévoir la clôture du budget annexe lotissement à une échéance compatible avec la situation financière du budget principal.

**Recommandation n° 6.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Clore en 2025 le budget annexe centre aqualudique et reprendre ses actifs et passifs dans le budget principal.

**Recommandation n° 7.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Adapter le recours à l'emprunt afin de réduire les prélèvements sur le fonds de roulement et le recours aux lignes de trésorerie.

**Recommandation n° 8.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Réduire les dépenses de fonctionnement du budget principal et augmenter les produits de gestion afin de générer davantage d'autofinancement.

## RAPPELS DU DROIT

**Rappel du droit n° 1 :** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Modifier les statuts de la régie chauffage pour les rendre conformes à l'article R. 2221-72 du CGCT.

**Rappel du droit n° 2 :** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Déclarer chaque année sur la plateforme OPERAT les consommations énergétiques des bâtiments de plus de 1 000 m<sup>2</sup>, en application du décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019.

**Rappel du droit n° 3 :** (Régie du Lac) : Actualiser l'acte constitutif de la régie afin de compléter la nature des produits pouvant être encaissés et les moyens de paiement autorisés (article R. 1617-6 du CGCT).

**Rappel du droit n° 4 :** (Régie du Lac) : Verser et justifier auprès du comptable public les recettes encaissées dans les conditions fixées par l'acte constitutif de la régie et au minimum une fois par mois (article R. 1617-8 du CGCT).

**Rappel du droit n° 5 :** (Régie du Lac) : Corriger le budget voté pour 2025 afin qu'il respecte les règles d'équilibre fixées à l'article L. 1612-4 du CGCT.

## PROCÉDURE

Le présent contrôle des comptes et de la gestion, demandé par la préfète des Vosges ainsi que l'autorisent les dispositions de l'article L. 211-3 du code des juridictions financières, a été réalisé conjointement auprès de la commune et de sa régie, conformément à l'article R. 243-5-1 du code des juridictions financières, en raison des liens étroits unissant les deux entités. Il porte sur les exercices 2019 et suivants.

Les lettres d'ouverture de contrôle ont été notifiées le 14 octobre 2024 aux ordonnateurs de la commune et de la régie, en fonctions ou concernés au titre de la période contrôlée par la chambre. Les entretiens d'ouverture de contrôle se sont déroulés les 12 et 14 novembre 2024.

Les entretiens de fin de contrôle, prévus à l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, se sont tenus les 21, 23 et 28 janvier 2025, avec chacun des ordonnateurs.

Les observations provisoires retenues par la chambre lors de sa séance du 13 février 2025, ont été communiquées le 25 mars 2025. Lors de sa séance du 5 juin 2025, la chambre a examiné les réponses reçues et arrêté les observations définitives qui suivent.

Elles portent sur la gouvernance, l'organisation, la situation et les perspectives financières de la commune et la régie. L'analyse respective des situations financières des deux entités porte sur la période 2019/2023 et a été complétée avec des données issues des comptes 2024 définitifs pour la commune et provisoires pour la régie du lac.

## **1 UNE ÉVOLUTION NÉCESSAIRE DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ORGANISATION POUR METTRE EN OEUVRE LES PROJETS**

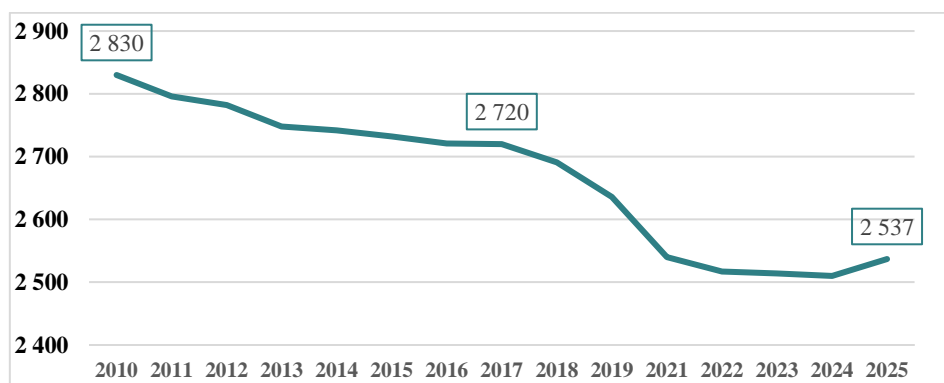
### **1.1 Une commune confrontée à une baisse de sa population**

Membre de la communauté de communes des Hautes-Vosges (CCHV), la commune de Saulxures-sur-Moselotte dispose d'un ban communal assez étendu (32 km<sup>2</sup>) bien qu'il n'atteigne pas les superficies de certaines communes voisines (La Bresse, 58 km<sup>2</sup> ou Cornimont, 40 km<sup>2</sup>).

Au plan démographique, la commune qui comptait en 1975 près de 3 800 habitants, est néanmoins confrontée depuis 50 ans à un déclin continu. Les populations municipales établies chaque année par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) depuis 15 ans (2010-2025) s'inscrivent dans cette évolution, avec une baisse de 10,4 % sur l'ensemble de la période, malgré le léger regain enregistré au 1<sup>er</sup> janvier 2025 (+ 27 habitants).

Cette évolution a également pour conséquence un vieillissement de la population. La part des plus de 60 ans représentait 37,4 % de la population en 2021 contre 32,8 % en 2010.



**Graphique n° 1 : Évolution en nombre d'habitants de la population municipale**

Source : Insee, populations de référence au 1<sup>er</sup> janvier

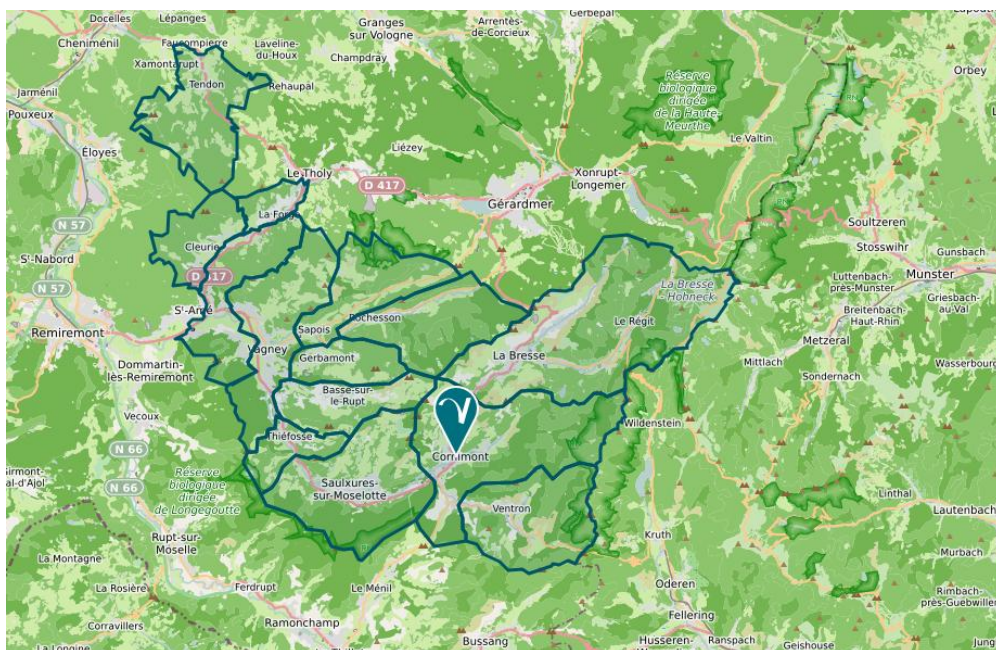
Saulxures-sur-Moselotte dispose d'un espace forestier de 23 hectares et d'un lac artificiel de près de 10 hectares alimenté par une rivière, la Moselotte, qui traverse la commune. La collectivité a mis en place en 1995 une régie dotée de l'autonomie juridique pour gérer, dans le cadre d'un service public industriel et commercial (SPIC), les activités d'hébergement, de restauration et de loisirs de la base de loisirs créée en bordure de ce lac artificiel.

## 1.2 Un large champ de compétences conservé par la commune

Saulxures-sur-Moselotte est membre de la communauté de communes Hautes-Vosges (CCHV) créée en janvier 2017. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, suite à la scission de cette intercommunalité en deux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) distincts, la communauté de communes Gérardmer Hautes-Vosges et la communauté de communes Hautes-Vosges, elle est restée membre de cette dernière. La CCHV qui applique le régime de la fiscalité professionnelle unique depuis sa création par arrêté préfectoral du 27 octobre 2021 et dont le siège a été fixé à Cornimont, regroupe 14 communes depuis 2022 et 21 380 habitants<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Population totale regroupée en vigueur en 2025 (millésimée 2022), Ministère de l'Intérieur (Banatic).

**Carte n° 1 : La commune de Saulxures-sur-Moselotte au sein de la CCHV**



Source : Site internet communauté de communes Hautes-Vosges

Quatre élus de Saulxures-sur-Moselotte, dont le maire, sont membres du conseil communautaire qui en compte 34. L'un des conseillers municipaux est 6<sup>ème</sup> vice-président délégué aux sports-loisirs-culture et aux relations avec les associations. Le maire de Saulxures-sur-Moselotte fait également partie du bureau, cette instance ayant été étendue à l'ensemble des maires des 14 communes. Il est également membre de la commission locale d'évaluation des charges transférées dite CLECT.

Outre le transfert par la commune de la compétence « bornes électriques » au syndicat départemental d'électricité des Vosges (SDEV), l'évolution des compétences communautaires depuis 2017 a eu différentes conséquences pour la commune :

- le transfert de plein droit de la compétence « promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme » au 1<sup>er</sup> janvier 2017, en application de l'article L. 134-1 du code du tourisme. Une convention encadre la mise à disposition partielle de deux agents auprès de l'office de tourisme intercommunal ;
- la restitution à la commune de la compétence « gestion des stations de réémission télévisuelles nécessaires à la résorption des zones d'ombres » qui dispose de deux antennes relais ;
- le refus par la commune de transférer automatiquement ses pouvoirs de police tel que prévu à l'article L. 5211-9-2 du Code général des collectivités territoriales (CGCT) pour les compétences exercées par la CCHV ;
- le transfert de la médiathèque au 1<sup>er</sup> janvier 2022 avec transfert du personnel à la CCHV. Une convention de prestation de service a été établie pour l'entretien et le ménage des locaux de la médiathèque que la commune continue d'assurer. Une autre convention met à disposition partiellement les agents transférés auprès de la régie culture-animations (voir *infra*) ;
- la prise de compétence mobilités en 2021, la CCHV étant devenue autorité organisatrice de la mobilité dite AOM ;

- le transfert de la compétence eau et assainissement au 1<sup>er</sup> janvier 2023, avec la mise à disposition de personnel de plein droit pour la partie des services transférée. Une convention de prestation de services encadre par ailleurs le remboursement à la commune du coût d'intervention des services techniques municipaux pour la réalisation de travaux en matière d'eau potable et d'assainissement, la CCHV ne disposant pas de suffisamment de personnel.

La chambre relève à cet égard la complexité des modalités de mise à disposition réciproque de personnel et des prestations de services assurées par la commune pour le compte de la CCHV.

Elle constate, par ailleurs, que la commune exerce des compétences significatives dans les domaines du tourisme avec une base de loisirs dotée d'un camping et un musée du bois<sup>2</sup>, du sport avec un espace forme et un gymnase, ainsi que dans le domaine de la petite enfance, enfance et jeunesse. L'activité de ce dernier s'est fortement accrue, avec une importante proportion d'inscrits extérieurs à la commune<sup>3</sup>. Dans le cadre de l'exercice de sa compétence « sports, loisirs, culture » sur le territoire de la commune de Saulxures, la CCHV n'a reconnu d'intérêt communautaire que la médiathèque.

### **1.3 Une gouvernance à réexaminer**

#### **1.3.1 Des délégations à clarifier**

Le conseil municipal était composé de 23 élus en mai 2020, conformément à l'effectif légal. Suite à des démissions et au décès du premier adjoint en mars 2024, il comptait 21 élus fin 2024.

L'exécutif municipal a également évolué sur la période. Six adjoints ont été élus en 2020<sup>4</sup>, soit un de plus que lors du précédent mandat. La démission de l'un d'entre eux avec effet au 24 juillet 2024 a amené le conseil municipal à supprimer le poste d'adjoint vacant. En janvier 2023, une adjointe démissionnaire de son poste avait été remplacée. En mai 2024, le 1<sup>er</sup> adjoint décédé avait également été remplacé.

Au cours de la période examinée, les indemnités aux élus municipaux (maire, adjoints, conseillers délégués) ont été versées dans la limite des montants et de l'enveloppe fixés par la loi<sup>5</sup>. Bien qu'en diminution en 2024 par rapport à 2023, le volume des indemnités versées a néanmoins augmenté de près de 13 % sur la période en raison de l'évolution du point d'indice et du nombre de bénéficiaires (adjoints et conseillers délégués).

---

<sup>2</sup> Musée dédié aux métiers du bois et au patrimoine, installé dans un ancien moulin du XVIII<sup>ème</sup> siècle et géré par l'association pour la protection et la restauration du patrimoine.

<sup>3</sup> Selon les bilans CM du 28/01/2021, du 28/10/2021, du 27/01/2022, du 30/03/2023 et du 15/02/2024.

<sup>4</sup> En application de l'article L. 2122-2 du CGCT.

<sup>5</sup> Articles L. 2123-21 et suivants du CGCT.

**Tableau n° 1 : Montant des indemnités versées aux élus**

| 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | Évolution<br>2019/2024 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------|
| 67 077 | 70 684 | 76 223 | 77 431 | 78 659 | 74 504 | 12,6 %                 |

Source : CRC d'après les comptes de gestion et les données de la commune pour 2024 (Compte 6531)

Ces différentes évolutions au sein du conseil municipal ont conduit à des changements de la composition des conseils d'exploitation et d'administration des régies (voir *infra*) et des quatre commissions communales permanentes<sup>6</sup>. La commune a par ailleurs créé une commission d'appel d'offres permanente en 2022 pour attribuer les marchés passés selon une procédure formalisée<sup>7</sup>. Cette commission ne s'est réunie qu'une fois pour attribuer le marché d'exploitation des installations thermiques (voir *infra*).

La chambre constate que certaines délégations ont été rapportées ou modifiées. En janvier 2023, l'un des conseillers municipaux a reçu une délégation de fonctions dans les domaines des sports et de la culture en coordination avec les adjoints chargés des politiques sportives et culturelles, ce qui peut interroger l'implication effective de ces adjoints. Deux conseillers municipaux délégués avaient précédemment perdu leurs délégations et indemnités.

Dans le domaine des finances communales, si le premier adjoint dispose d'une délégation de signature pour la gestion courante des dépenses et des recettes de la commune, aucun adjoint n'a, en revanche, été spécifiquement chargé des questions budgétaires et financières.

Une telle organisation au sein de l'exécutif municipal ne favorise pas un suivi efficace des différents projets menés par la municipalité, d'autant que, depuis avril 2024, le directeur général des services (DGS) et, depuis septembre 2024, la directrice des services techniques (DST) ne participent plus aux réunions hebdomadaires du bureau. La représentation des services à ces réunions est, en effet, assurée désormais par deux agents qui ne disposent pas du positionnement hiérarchique leur permettant de s'assurer de la mise en œuvre effective des décisions prises par les élus.

### 1.3.2 Une information sur les décisions du conseil municipal à compléter

Le conseil municipal dispose depuis 2021 d'un règlement intérieur, adopté conformément à l'article L. 2121-8 du CGCT qui l'a rendu obligatoire dans les communes de 1 000 habitants et plus. À cet égard, l'ordonnateur précise veiller à la bonne information des élus municipaux en leur présentant des pré-rapports avant les séances du conseil et en organisant des séminaires avant le vote du budget.

Pour autant, le fonctionnement du conseil municipal est marqué depuis la fin 2022 par des interrogations ou des oppositions qui se sont notamment manifestées lors de l'adoption de

<sup>6</sup> « Vie sociale, scolaire, périscolaire, petite enfance, jeunesse », « Voirie, eau/assainissement, environnement, affaires foncières », « Bâtiments, développement économique et commercial, sécurité/secours, urbanisme », « Animations, associations, culture, sports, loisirs, festivités ».

<sup>7</sup> Seuils de procédure formalisée.

délibérations portant sur le projet de centre aqualudique<sup>8</sup>. Ce dernier a rencontré plusieurs obstacles à l'origine de retards importants, avant son abandon définitif fin 2024.

La chambre a également constaté que les procès-verbaux des séances du conseil municipal mis en ligne sur le site internet de la commune<sup>9</sup> pouvaient être succincts sur certains points, notamment financiers<sup>10</sup> et ne pas comporter les annexes auxquels ils se rapportent.

Même si la commune n'est pas concernée par les obligations de publication fixées à l'article L. 2313-1 du CGCT, la chambre l'invite néanmoins à veiller à ce que l'information qu'elle délivre sur les décisions du conseil municipal soit complète et prend note de l'engagement de l'ordonnateur à enrichir ses communications numériques.

**Recommandation n° 1.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Compléter l'information délivrée par les procès-verbaux du conseil municipal et mettre en ligne les principaux documents budgétaires et comptables relatifs aux différents budgets.

### 1.3.3 Des évolutions à engager pour les régies communales

#### 1.3.3.1 La présence de différents types de régie dans le périmètre de la commune

Au regard de sa taille, la commune de Saulxures-sur-Moselotte présente la particularité d'être dotée de différents types de régies existant dans les collectivités territoriales et leurs établissements.

Le terme générique « régie » recouvre, en effet, des contextes de gestion différents. Il peut ainsi désigner :

- un mode de gestion d'un service public (régie directe autonome ou régie directe personnalisée) ;
- un type de contrat de délégation (régie intéressée) ;
- une organisation déconcentrée de la gestion de certaines dépenses ou recettes au sein de la collectivité (régies d'avances et régies de recettes).

#### **La régie directe**

Selon le Conseil d'État, « *la régie directe est un mode de gestion d'un service public qui consiste en la prise en charge directe du fonctionnement de ce service par la personne publique qui l'a créé, avec ses propres moyens et ses propres agents. Elle s'oppose ainsi à la gestion déléguée du service public sous la forme d'un contrat de concession* ».

<sup>8</sup> Cf. détail en annexe 2.

<sup>9</sup> Tel que prévu par le règlement intérieur du conseil municipal (article 18).

<sup>10</sup> Exemple : délibération modificative de trois budgets, adoptée le 7 novembre 2024 non chiffrée et non argumentée.

Les collectivités souhaitant exploiter un service public industriel et commercial (SPIC) ont l'obligation de constituer une régie<sup>11</sup>. Cette obligation ne s'applique pas pour la gestion d'un service public à caractère administratif. La régie pourra disposer, soit de la seule autonomie financière, soit de l'autonomie financière et de la personnalité juridique.

La régie disposant de la seule autonomie financière est gérée dans le cadre d'un budget annexe doté d'un compte au Trésor propre. Elle est directement rattachée à la commune dont le conseil municipal constitue l'organe de décision. Son organisation administrative et financière est déterminée par délibération du conseil municipal. La régie est administrée, sous l'autorité du maire et du conseil municipal, par un conseil d'exploitation et un directeur<sup>12</sup>.

La régie dotée d'une personnalité morale et de l'autonomie financière, constitue une entité juridiquement distincte de la collectivité qui l'a créé. Elle est administrée par un conseil d'administration et un directeur désigné sur proposition du maire<sup>13</sup>. Son budget est séparé de celui de la commune. Le directeur d'une régie personnalisée chargée de l'exploitation d'un SPIC est le représentant légal et l'ordonnateur de la régie. À ce titre, outre l'exécution des dépenses et des recettes inscrites au budget de la régie, il a pour responsabilité :

- d'assurer le fonctionnement des services de la régie sous l'autorité et le contrôle du président du conseil d'administration ;
- de prendre les mesures nécessaires à l'exécution des décisions du conseil d'administration ;
- de recruter et licencier le personnel nécessaire dans la limite des autorisations budgétaires.

Que la régie soit dotée de la seule autonomie financière ou de la personnalité juridique, ce sont ses statuts qui fixent les règles d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil d'exploitation, leurs membres étant désignés par le conseil municipal sur proposition du maire. L'exercice des fonctions de membres de ces conseils est soumis à certaines obligations, notamment de ne pas prendre ou conserver un intérêt dans des entreprises en rapport avec la régie<sup>14</sup>.

En dehors des régies de recettes mises en place pour la gestion de services municipaux<sup>15</sup> dont le fonctionnement n'appelle pas de remarque particulière, la commune a constitué trois régies directes pour le réseau de chaleur (régie de chauffage), les animations culturelles (régie culture-animations) et la gestion de la base de loisirs (régie du lac de la Moselotte).

La régie du chauffage et la régie des animations culturelles qui disposent de la seule autonomie financière sont dotées d'un conseil d'exploitation. La régie du lac de la Moselotte qui dispose en outre de la personnalité juridique, est dotée d'un directeur et d'un conseil d'administration.

La chambre relève, par ailleurs, que d'autres services communaux à caractère industriel et commercial dont la gestion était retracée dans le cadre de budgets annexes du budget communal n'ont pas été gérés conformément au cadre légal applicable aux régies dotées de la

<sup>11</sup> Article L. 1412-1 du CGCT.

<sup>12</sup> Article L. 2221-14 du CGCT.

<sup>13</sup> Article L. 2221-10 du CGCT.

<sup>14</sup> Article R. 2221-8 du CGCT.

<sup>15</sup> Salle polyvalente, droits de place, accueil périscolaire, pôle multi-accueil, sport jeunesse, espace forme du Géhan, permis de bois, culture animations.

seule autonomie financière, faute d'avoir été dotées de conseil d'exploitation. Ce constat concerne les services de l'eau et l'assainissement, transférés en 2022 à la CCHV, ainsi que les services des pompes funèbres<sup>16</sup> et du centre aqualudique dont les budgets annexes seront prochainement clôturés.

### 1.3.3.2 Une mise en conformité requise des statuts de la régie de chauffage

La régie municipale de chauffage a été créée en 2005 avec la mise en place d'une chaufferie collective à bois. Le maire en est l'ordonnateur et préside le conseil d'exploitation.

Les statuts de la régie ont été modifiés le 11 juin 2020 afin d'augmenter le nombre de membres du conseil d'exploitation de 7 à 11 (7 membres issus du conseil municipal et 4 extérieurs). Ils ont été amendés le 25 juillet 2024 dans le but de prévoir une compétence exclusive du conseil d'exploitation pour toutes modifications du règlement ou des polices d'abonnement et pour la valorisation des certificats d'économie d'énergie (CEE), dans la perspective du développement du réseau de chaleur.

La chambre observe qu'une autre modification a limité le pouvoir d'approbation par le conseil municipal des « plans et devis afférents aux constructions neuves ou reconstructions, travaux de première installation ou d'extension ». En effet, son approbation n'est dorénavant requise que pour les montants supérieurs à 90 000 € et pour tous types de marchés (travaux, services, fournitures), ce qui n'est pas autorisé par le CGCT (article R. 2221-72 alinéa 1).

Dans ce contexte, la chambre appelle la commune à modifier les statuts de cette régie pour les mettre en conformité avec le CGCT. Elle prend note de l'engagement de l'ordonnateur d'y procéder.

**Rappel du droit n° 1 :** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Modifier les statuts de la régie chauffage pour les rendre conformes à l'article R. 2221-72 du CGCT.

### 1.3.3.3 La suppression à envisager de la régie culture-animations

La commune a fait le choix d'individualiser la gestion du service culture-animations avec la création en 2015 d'une régie dotée de l'autonomie financière et d'un conseil d'exploitation, bien qu'il s'agisse d'un service public administratif (SPA) dont les ressources proviennent principalement de subventions. Ce mode de gestion qui s'apparente à celui des SPIC aurait conditionné l'obtention de subventions de l'État pour la construction d'une nouvelle médiathèque<sup>17</sup>.

Les statuts de cette régie qui avait pour missions la gestion d'un office de tourisme, d'une médiathèque et d'un point d'information jeunesse, ont été modifiés en 2017 dans le cadre du transfert de la compétence tourisme à la CCHV, puis en 2020 afin de porter les membres du conseil d'exploitation de 9 à 11 (6 membres issus du conseil municipal et 5 membres extérieurs)

<sup>16</sup> Par une décision rendue le 8 juillet 2024, le tribunal des conflits a jugé que le service extérieur des pompes funèbres de la commune de Toulouse est un SPIC, au regard des critères jurisprudentiels de distinction entre Services publics administratifs (SPA) et SPIC (Conseil- État/TC/décision/2024-07-08/C4314).

<sup>17</sup> D'après les statuts et le procès-verbal du conseil municipal du 11 juin 2020.

et enfin en janvier 2022 suite au transfert de la médiathèque à la CCHV. Le maire de la commune a présidé le conseil d'exploitation jusqu'en mars 2024.

Bien que le conseil d'exploitation ait émis en janvier 2024 un avis défavorable à la suppression de la régie, faisant notamment valoir le travail important des bénévoles dans la mise en place des manifestations, la chambre observe que l'activité de cette régie est extrêmement réduite depuis janvier 2022. Son maintien suscite des lourdeurs de gestion administrative, budgétaire et comptable sans rapport avec son très faible volume d'activité<sup>18</sup> (voir *infra* l'analyse financière de la régie).

La chambre invite, par conséquent, la commune à supprimer cette régie et à clôturer le budget annexe correspondant, la gestion de ses activités, réalisées avec le concours des bénévoles, pouvant être réintégrée au sein du budget principal.

**Recommandation n° 2.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Supprimer la régie culture-animations et intégrer son activité au budget principal.

#### 1.3.3.4 La gouvernance de la régie du lac à repenser

Créée en 1995, la régie du lac de Moselotte a pour objet la gestion d'une base de loisirs, notamment l'exploitation d'un camping, d'un restaurant, d'un bar et d'une salle d'animation. Elle propose par ailleurs de nombreuses activités de plein air (plage, baignade, pêche, pédalo).

##### 1.3.3.4.1 Des instances sous contrôle de la commune

Au cours de la période examinée, les administrateurs de la régie du lac issus du conseil municipal étaient majoritaires au sein du conseil d'administration, leur prépondérance ayant récemment été renforcée<sup>19</sup>. Le conseil d'administration (CA) a été présidé par le maire de la commune jusqu'en février 2024. En difficulté après plusieurs démissions d'administrateurs, il a renoncé à ce mandat tout en restant membre du conseil. L'actuel président du CA, par ailleurs conseiller municipal, a dû assumer de manière dérogatoire et ponctuelle les fonctions d'ordonnateur suite à la démission de la directrice en octobre 2024.

Outre la représentation majoritaire de la commune au sein du CA conformément à l'article R. 2221-6 du CGCT, les deux directeurs de la régie du lac, en fonctions au cours de la période, rendaient fréquemment compte de leur gestion au directeur général des services (DGS) de la commune, alors même qu'en tant qu'ordonnateurs de la régie, ils n'étaient pas placés sous l'autorité hiérarchique du DGS. La présence du maire en tant que président du CA à ces rendez-vous hebdomadaires n'était pas systématique. Les directeurs successifs ont également fait état de l'interventionnisme du DGS de la commune dans la préparation des conseils d'administration ou la définition des mesures d'amélioration de la gestion de la régie devant leur incomber.

<sup>18</sup> Cf. *infra*, analyse de la situation financière de la régie culture-animations.

<sup>19</sup> 3 élus sur 9 administrateurs en 1995, 6 sur 11 en 2001, puis 7 sur 11 en 2024.



La chambre remarque à ce sujet que si les directeurs bénéficiaient de compétences professionnelles reconnues dans le secteur marchand de l'hôtellerie ou de la restauration, leur absence de connaissance et d'expérience préalables du fonctionnement d'une régie publique soumise aux règles de la comptabilité publique, connue des membres de la municipalité qui les avaient recrutés, ne pouvait que les placer dans une situation de sujétion et de dépendance vis-à-vis de l'exécutif communal, ne leur permettant pas d'exercer normalement les responsabilités qui leur étaient réglementairement attribuées<sup>20</sup>.

Bien que la présidence du CA ne soit plus assurée par le maire, la prégnance de la commune sur la gestion de la régie du lac s'est accentuée en 2024 du fait de la forte dégradation de la situation de la régie.

En effet, le maire de la commune a décidé en septembre 2024 de financer pour un montant de 19 620 € TTC la réalisation d'un audit de stratégie juridique, financière et d'exploitation du pôle restauration de la base de loisirs.

En décembre 2024, la commune s'est également portée garante du renouvellement de la ligne de trésorerie souscrite par la régie du lac (300 000 € sur une durée de quatre mois), ce renouvellement ayant été proposé par l'établissement bancaire sous condition suspensive d'obtention d'une délibération de cautionnement (voir *infra*).

Enfin, pour renforcer les services de la régie, affectée par de nombreux départs d'agents, le conseil municipal a voté fin 2024 la mise à disposition formelle du directeur général des services de la commune et d'un agent administratif.

#### 1.3.3.4.2 Une révision indispensable du cadre de gestion de la base de loisirs

La gestion de la base de loisirs sous la forme d'une régie personnalisée soumise aux règles de la comptabilité publique apparaît inadaptée pour la gestion d'équipements et produits touristiques soumise aux variations saisonnières et contrainte à une forte flexibilité en termes d'organisation.

De nouvelles modalités de gestion ont été évoquées dans le cadre de l'audit réalisé en 2024. Une délégation de service public est envisagée pour l'activité de restauration et d'hébergement, la régie du lac conservant la billetterie d'entrée à la base de loisirs en saison estivale et les droits de pêche tout au long de l'année. Pour la période de fin juin à fin août 2025, le recours à une délégation de courte durée a été retenu par le conseil d'administration en mars 2025, à titre transitoire, pour l'activité de restauration, food-truck et bar.

Dans le cadre d'une délégation de service public, une régie personnalisée avec un conseil d'administration ne serait plus nécessaire dès lors que la gestion de l'activité la plus importante de la base de loisirs serait assurée par le délégataire. La chambre prend note de l'avis favorable émis par le conseil municipal le 6 mars 2025 de remplacer au 1<sup>er</sup> janvier 2026 l'actuelle régie par une régie simple dotée d'un conseil d'exploitation (voir *infra* les perspectives financières à anticiper).

Anticipant ces pistes d'évolution mentionnées dans le rapport d'audit, le président de la régie du lac s'est engagé dès octobre 2024 dans une démarche de sortie de crise en proposant

---

<sup>20</sup> Cf. *supra* l'encadré sur les régies.

notamment la fermeture du restaurant et la location ponctuelle des équipements « clé en main » afin de générer de nouvelles recettes à partir de 2025.

Pour autant, les perspectives restaient préoccupantes au printemps 2025, en l'absence d'une équipe expérimentée en capacité d'assurer normalement la gestion de la saison touristique 2025. La régie envisageait en effet de recruter de manière temporaire un gestionnaire polyvalent faisant office de directeur.

Dans ce contexte, la régie et la commune gagneraient à solliciter le concours d'acteurs compétents dans les domaines du tourisme (CCHV, comité départemental du tourisme) et de la gestion de ces services publics (services de l'État) pour assurer au mieux cette transition en concertation avec le conseil d'administration de la régie et son président.

## **1.4 Des gains d'efficacité à rechercher au sein de l'administration**

### **1.4.1 La nécessaire amélioration de l'organisation communale**

#### **1.4.1.1 La forte progression des effectifs**

En novembre 2024, l'administration communale disposait de 44 agents pour 47 postes budgétaires créés, répartis au sein des services administratifs (7 agents), techniques (11 agents), entretien (4 agents) et enfance-jeunesse et sports (22 agents). Cet effectif ne comprend qu'un seul agent de catégorie A qui exerce depuis plus de 30 ans les fonctions de directeur général des services.

L'effectif s'établissait à 38 agents en 2019 dont 11 agents au sein du service enfance-jeunesse et sports et 2 agents affectés à la régie culture-animations, ces derniers ayant été transférés à la CCHV au 1<sup>er</sup> janvier 2022 avec la médiathèque.

Cette augmentation, à structure constante, de 22 % des effectifs de 2019 à 2024 est pour partie à l'origine de la hausse de 42 % des charges de personnel sur la période 2019/2023. Consécutivement, les charges de personnel représentaient 52 % des produits de gestion en 2023 contre 39 % en 2019<sup>21</sup>. À la faveur d'actions visant à diminuer la masse salariale, l'effectif a été réduit et 41 postes étaient pourvus au 1<sup>er</sup> janvier 2025.

Fin 2024, la commune a cependant initié le recrutement d'un agent supplémentaire pour renforcer le service des finances et intervenir auprès de la régie du lac. La chambre observe qu'en rationalisant l'organisation du budget communal, en procédant notamment à la suppression de certains budgets annexes, cette nouvelle augmentation de l'effectif pourrait être évitée. Elle prend toutefois note de l'intention de l'ordonnateur de confier une partie de la gestion des ressources humaines à cet agent dans la perspective d'un départ à la retraite envisagé fin 2025.

---

<sup>21</sup> Cf. *infra*, situation financière du budget principal.

#### 1.4.1.2 Un poste de direction de régie qui n'est plus justifié

L'article R. 2221-75 du CGCT précise, pour les régies autonomes non dotées de la personnalité morale chargées de l'exploitation d'un SPIC constituées dans les communes ou groupements de communes de moins de 3 500 habitants, que le directeur de la régie peut être choisi parmi les agents titulaires de la collectivité.

À Saulxures-sur-Moselotte, le directeur général des services exerce cette fonction pour le compte de la régie de chauffage. Le directeur et l'agent en charge de la comptabilité de la régie perçoivent à ce titre une indemnité prise en charge sur le budget annexe. Le montant total de ces indemnités s'élevait à 8 589 € en 2023.

D'autres charges de personnel liées à la régie de chauffage restent néanmoins imputées sur le budget principal et facturées au budget annexe chauffage en fonction des heures de travail réalisées. Un agent administratif supplémentaire est, par ailleurs, chargé du suivi depuis novembre 2024 de la régie. Il assiste aux séances du conseil d'exploitation dans la perspective à terme de remplacer le directeur.

La régie culture-animations, bien qu'en charge d'un service public à caractère administratif (SPA), est gérée comme un SPIC. Elle dispose d'une assistante territoriale de conservation du patrimoine et des bibliothèques qui a dirigé cette régie à temps plein jusqu'au transfert de la médiathèque à la CCHV au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Désormais, dans le cadre d'une convention de mise à disposition avec la CCHV, elle exerce à hauteur de 10 % de son temps de travail des fonctions d'animations sur la commune. Un autre agent de la CCHV est également mis à disposition de la commune pour les mêmes fonctions et dans les mêmes proportions.

La chambre relève qu'un poste de direction pour cette régie n'est plus justifié au regard des activités d'animation qu'elle assure désormais et qui auraient vocation à être réintégrées au budget principal de la commune. Au-delà de ce poste, le maintien de la régie culture-animations qui n'a pas d'autonomie compte tenu de la subvention du budget principal versée pour financer ses charges<sup>22</sup>, et de son budget annexe qui enregistre des montants limités, gagneraient à être supprimés pour simplifier la gestion de cette activité.

### **1.4.2 Des insuffisances dans la gestion des ressources humaines au sein de la régie du lac**

#### 1.4.2.1 Un suivi insuffisant de l'évolution des effectifs

L'effectif de la régie a évolué entre 2019 et 2024 compte tenu d'une activité fluctuante liée notamment à la pandémie en 2020 et 2021, à de nombreux départs de personnels et à la fermeture du pôle bar-restaurant en octobre 2024.

Toutefois, les éléments recueillis par la chambre n'ont pas permis d'établir clairement l'évolution de l'effectif, faute de situations établies régulièrement. Les comptes-rendus des réunions du CA mentionnent, certes, les mouvements d'agents mais pas la situation consolidée

---

<sup>22</sup> Cf. *infra*, situation financière du budget annexe de la régie.

des effectifs à date régulière. Le registre du personnel au format papier n'était pas régulièrement mis à jour. À titre d'exemple, la sortie des effectifs de la directrice adjointe n'était pas mentionnée lors du contrôle de la chambre. En conséquence, l'information du conseil d'administration sur la gestion des effectifs de la régie n'était ni claire, ni transparente.

Selon les informations disponibles, la base de loisirs comptait 17 salariés permanents en 2018 et 20 salariés en décembre 2022. En janvier 2025, après le licenciement des 4 agents de restauration, il ne subsistait que 7 agents permanents, tous sous contrat de droit privé.

L'emploi de directeur qui relève d'un contrat de droit public était établi directement par la mairie. Vacant depuis octobre 2024 et compte tenu de la modification prévue des modalités de gestion de la base de loisirs à partir de 2026, la régie n'a pas prévu de recruter un agent permanent pour la saison 2025, mais un gestionnaire polyvalent sur une durée limitée.

#### 1.4.2.2 Un recrutement qui soulève des interrogations

En septembre 2023, une réceptionniste a été engagée à temps partiel (80 %) sans que le conseil d'administration ait validé ce recrutement. Postérieurement à ce recrutement et à la signature du contrat de travail, le CA<sup>23</sup> a rejeté le salaire horaire fixé au contrat au motif qu'il était supérieur au salaire de sa prédécesseure. Un avenant a, par conséquent, été signé afin d'augmenter la quotité de travail à 100 % et « régulariser » ainsi le salaire fixé au contrat.

La chambre constate que cet aménagement s'est conclu au détriment des finances de la régie car le besoin initial de recrutement ne portait que sur un poste à temps partiel. Elle a néanmoins conduit à une modification, en février 2024, des statuts de la régie qui prévoient désormais l'information préalable et systématique du CA sur les mesures de gestion du personnel engageant la régie.

Sur le plan déontologique, l'agent qui était conseiller municipal au moment de son recrutement est toujours membre du conseil et a pris part à ses délibérations<sup>24</sup> au sujet de la base de loisirs.

La chambre rappelle, en conséquence, qu'un élu en situation de conflit d'intérêts (personnel, familial ou professionnel) dans une affaire soumise au conseil municipal est dans l'obligation de ne pas prendre part aux débats et aux votes y afférant, sous peine d'illégalité des délibérations (article L. 2131-11 du CGCT).

#### 1.4.2.3 Des charges de personnel trop élevées pour une activité contrainte par la saisonnalité

Les charges de personnel de la base de loisirs étaient structurellement élevées. Elles ont oscillé entre 48 % et 60 % des produits de gestion sur la période (751 293 € en 2023 pour 1 242 511 € de produits). Dans l'hôtellerie-restauration, ce ratio se situe généralement entre 30 % et 40 %. S'il est supérieur, cela peut indiquer que le restaurant emploie plus de personnel

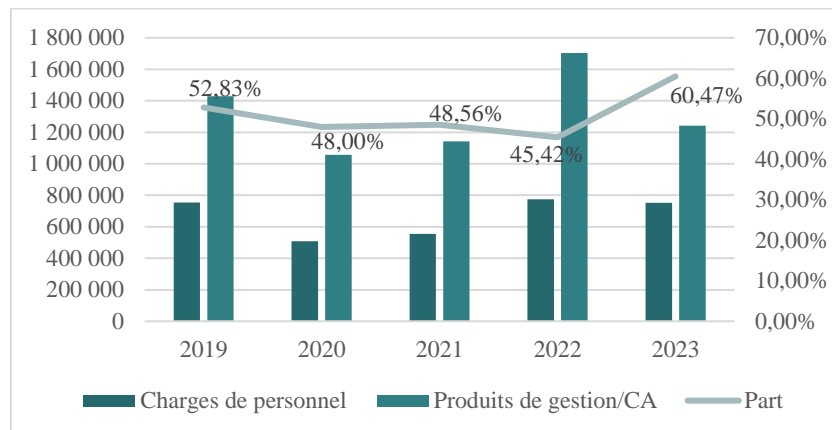
---

<sup>23</sup> Délibération n° 50-2023 du 8 décembre 2023.

<sup>24</sup> Exemples : délibérations n° 95-2024 du 19 septembre 2024 et n° 113-2024 du 7 novembre 2024.

que nécessaire ou que la gestion des plannings est inefficace, ce qui peut avoir un impact négatif sur la rentabilité globale de l'établissement.

**Graphique n° 2 : Part des charges de personnel dans les produits de gestion**



Source : CRC d'après les comptes de gestion

Les agents permanents étaient répartis entre l'accueil/réception, la maintenance des locaux, la propreté, le bar/restaurant, la gestion administrative et financière, sans réelle polyvalence entre les équipes.

Jusqu'en 2023, un système de modulation du temps de travail basé sur 35 heures hebdomadaires permettait l'acquisition de jours de RTT<sup>25</sup>. Les conditions d'octroi de ces avantages n'ont pu être justifiées et les contrats de travail ne les mentionnaient pas. En avril 2023, un audit social précisait que « l'acquisition semble être d'un jour par mois du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'année civile pour les salariés à temps plein » et préconisait de mettre fin à cette pratique, ce qui a été fait fin 2023 en même temps que la mise en œuvre de l'annualisation.

La chambre observe néanmoins que l'absence de mise en œuvre de l'accord d'entreprise sur l'ouverture de comptes épargne temps conclu en novembre 2019, a eu des conséquences négatives sur le compte d'exploitation de la régie. En effet, la saisonnalité de l'activité rendant difficile la prise de congés durant les périodes estivales, les congés non pris ont été rémunérés en fin d'année, au lieu d'être portés sur des comptes épargne temps en vue d'une utilisation en période creuse, majorant les charges de personnel dont l'excès était relevé dès octobre 2021 par un cabinet de conseil.

Le rapport d'audit d'octobre 2021 indiquait que les charges de personnel du pôle restauration étaient « le principal facteur de déficit de la base de loisirs » et d'un niveau « intenable ». Il préconisait de réduire la masse salariale en concentrant l'effort sur la polyvalence et en réduisant les horaires d'ouverture du bar/restaurant.

<sup>25</sup> Réduction du temps de travail.

En 2022, après plusieurs démissions, notamment celle du chef cuisinier, l'équipe a été réduite et la carte du restaurant adaptée. Toutefois, la baisse de fréquentation du restaurant consécutive à ces mesures n'a pas permis de redresser la situation.

#### 1.4.2.4 Des ruptures de contrats assorties d'indemnités conventionnelles

Le décret n° 2019-1596 du 31 décembre 2019 relatif à l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle dans la fonction publique prévoit que l'indemnité soit au moins égale à un quart de mois de rémunération mensuelle brute multiplié par le nombre d'années d'ancienneté pour une durée de contrat inférieure ou égale à 10 ans.

Bien que cette disposition ait été respectée, la chambre observe que les montants retenus pour certaines ruptures étaient plus élevés que les minimas et susceptibles de dégrader davantage la situation financière de la régie.

En effet, en 2022, la régie de la base de loisirs a enregistré quatre ruptures conventionnelles dont celle du directeur le 31 décembre 2022 après sept ans d'ancienneté dont l'indemnité négociée s'est élevée à 15 000 € sur la base d'une indemnité réglementaire de 7 111 €. Selon le maire, l'attribution de cette indemnité avait pour objectif d'apaiser les tensions et de faciliter la reconversion professionnelle du directeur sortant.

En octobre 2024, la directrice recrutée en février 2023 a également signé une rupture conventionnelle, après un an et huit mois d'activité, indemnisée à hauteur de 6 000 € pour un montant réglementaire plancher de 1 750 €. Ce montant visait notamment à compenser le non-paiement d'heures supplémentaires et à éviter un éventuel recours administratif à ce titre.

La chambre relève qu'un tel poste de direction n'était pas compatible avec un contrat prévoyant un décompte d'heures et que la commune aurait dû proposer systématiquement un statut de cadre à temps de travail forfaitaire aux directeurs de la base de loisirs.

### **1.5 Des projets d'investissement peu compatibles avec les capacités financières de la commune**

#### **1.5.1 L'ambitieux et coûteux projet de centre aqualudique**

Pour redynamiser la base de loisirs du lac de la Moselotte, la précédente municipalité avait retenu le projet de créer un centre aqualudique comportant des bassins de baignade, un espace bien-être et un centre de remise en forme.

La livraison de l'équipement dont le coût était prévu initialement pour un montant estimé de 3 M€ dont 2,6 M€ de travaux et équipements, avait été programmée en 2021. Toutefois, le projet a pris du retard et, en 2024, le coût prévisionnel a été réévalué de 63 % pour s'élever à 4,9 M€ dont 4,4 de travaux et équipements.

### **L'abandon d'un projet devenu controversé<sup>26</sup>**

- 2020 (juillet) : ouverture d'un budget annexe dédié ;
- 2021 : ouverture programmée du centre aqualudique selon l'échéancier initial pour un montant prévisionnel total de 3 M€ ;
- 2022 (mars) : très fort accroissement du coût global à 4,4 M€ lié à l'augmentation des tarifs des matériaux, réévalué à 3,9 M€ après modification des plans et équipements. L'exécutif prévoyait de compenser cette augmentation par la sollicitation de subventions à la Région, à l'État et auprès d'instances européennes ;
- 2023/2024 : nouvelles modifications des plans et réduction de la surface pour réduire les coûts, conduisant à de nouvelles consultations d'entreprises, certains lots ayant été infructueux. Le gros œuvre initialement estimé à 0,8 M € HT a fait l'objet d'une unique offre à hauteur de 1,46 M€ HT (+ 79 %) ;
- 2024 (mars) : commande d'une étude d'impact de l'exploitation du centre sur le budget communal à une entreprise déjà attributaire du même type d'étude en 2021 ;
- 2024 : abandon du projet par délibération du 7 novembre 2024.

Hors maîtrise d'ouvrage et mission de coordination de sécurité et de protection de la santé, l'ensemble du projet était divisé en 21 lots. Au moment de son abandon, un marché de travaux avait été notifié pour 21 444 € HT (espaces verts), ainsi que quatre marchés d'études dont celui de maîtrise d'ouvrage pour 527 268 €. Entre 2020 et 2023, 342 013 € ont été mandatés dans ce cadre.

En raison de l'arrêt du projet, la municipalité a décidé de mettre un terme aux marchés publics et de négocier avec les entreprises concernées pour limiter l'indemnisation et traiter les acomptes déjà versés<sup>27</sup>.

Par ailleurs, pour financer le projet, des subventions ont été attribuées par la préfecture des Vosges au titre de la dotation d'équipement des territoires ruraux (DETR), en 2019 (181 962 €), 2020 (330 178 €) et 2021 (207 038 €). Ces concours avaient bénéficié d'un report de l'échéance de validité en septembre 2023. Des subventions ont également été allouées par la préfecture de région en 2020 (262 500 €) et du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT-100 000 €). Au total, des acomptes de subventions ont été versés pour 391 047 €. Les subventions attribuées par le conseil départemental des Vosges (630 000 €) n'avaient quant à elles pas fait l'objet de premiers versements.

En raison de l'abandon du projet, les acomptes versés au titre de la réalisation des travaux (hors études), soit 246 746 € selon l'ordonnateur, ont normalement vocation à être remboursés à l'État.

De façon complémentaire, la chambre relève qu'à partir de 2022, la commune a souhaité conserver la maîtrise d'ouvrage de ce projet dont la dimension dépassait manifestement le simple intérêt communal, alors qu'à la même période, la CCHV prenait la compétence « construction, aménagement, entretien et fonctionnement d'équipements culturels et sportifs » et qu'elle assure, dans ce cadre et depuis cette date, la gestion de la piscine intercommunale de

<sup>26</sup> Cf. annexe 2.

<sup>27</sup> L'administration contractante « peut, en tout état de cause et en vertu des règles générales applicables aux contrats administratifs, mettre fin avant terme aux marchés publics, sous réserve des droits à indemnités des intéressés » CE Ass. 2 mai 1958, Distillerie de Magnac-Laval, Rec. p. 246.

Vagney et du complexe aquatique intercommunal de La Bresse. À aucun moment, la question de la poursuite éventuelle de ce projet en concertation avec la communauté de communes ne s'est posée au sein de la municipalité.

## **1.5.2 Une extension du réseau de chaleur devenue inenvisageable**

### **1.5.2.1 L'exploitation du réseau de chaleur bois/fioul**

Créé en 2006, le réseau de chaleur de la commune de Saulxures-sur-Moselotte, d'une longueur de 2,2 km (1,8 km à l'origine), fournit 4 500 kWh/an à 20 sous-stations chauffant 43 709 m<sup>2</sup> de bâtiments. La production de chaleur provient d'une chaudière à bois de 2 200 kW et de deux chaudières à fioul de 1 750 kW et 560 kW qui fournissent respectivement 85 % et 15 % de l'énergie, le fioul étant principalement utilisé entre juin et septembre lorsque la demande en énergie est la plus faible.

En 2023, le rendement de la chaudière à bois s'établissait à 72 % et celui de la chaudière à fioul à 59 %. La perte moyenne sur le réseau était évaluée à 18 %.

Le coût moyen de la chaleur (75,08 € HT/MWh en 2018<sup>28</sup>) était supérieur à la moyenne nationale, mais légèrement inférieur à la médiane et aux réseaux de même typologie. Les évolutions tarifaires ne devraient pas faire évoluer ce positionnement (voir *infra*).

L'exploitation a été assurée par une première société jusqu'au 31 décembre 2022 puis par ENGIE Services, dans le cadre d'un marché d'exploitation d'une durée de trois ans (2023 à 2025) pour un montant estimatif de 312 925 € HT/an et une consommation prévisionnelle de 5 000 MWh, les recettes de facturation couvrant cette dépense (voir *infra* la situation financière du budget annexe chauffage).

Le directeur de la régie, tout en soulignant la qualité de la prestation de fourniture d'énergie, a fait état d'erreurs récurrentes dans les comptes-rendus et de problèmes de facturation. La chambre observe en effet que les rapports d'activité établis par ENGIE Services ne rendent pas suffisamment compte de l'activité et que les données chiffrées de 2023 ont dû être corrigées. En effet, le rapport d'activité n'avait pas été renseigné pour le mois de janvier et faisait notamment état d'une mixité d'approvisionnement bois/fioul incorrecte, soit respectivement 83 % et 17 % au lieu de 85 % et 15 %.

### **1.5.2.2 Les ambitions portées par le schéma directeur et l'abandon du projet d'extension jusqu'à la base de loisirs**

Le réseau de chaleur a été conçu à l'origine pour une vente de chaleur aux collectivités et entreprises, le surdimensionnement de la chaudière à bois offrant la perspective d'une extension du réseau et du raccordement de nouveaux clients. La chambre relève à ce titre que

---

<sup>28</sup> Selon le schéma directeur.



le modèle économique doit nécessairement évoluer dans un contexte de changement climatique (hivers moins rigoureux) et de sobriété énergétique.

Dans le cadre du projet de centre aqua ludique consommateur en énergie, couplé à la perspective de réduction de la facture d'électricité de la régie du lac (200 000 € en 2023), la commune a envisagé l'extension du réseau de chaleur jusqu'à la base de loisirs. L'attribution de subventions<sup>29</sup> pour cette extension était néanmoins conditionné par la réalisation d'un schéma directeur rendu par ailleurs obligatoire par la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, pour les réseaux de chaleur (ou de froid) en service depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Ce schéma directeur a été réalisé par un bureau d'études techniques, le rapport final ayant été présenté en comité de pilotage le 12 juillet 2021 puis validé par le conseil municipal le 16 septembre 2021.

Quatre rapports successifs établis entre novembre 2020 et mai 2021 ont permis de dresser un diagnostic du réseau et de sa performance, d'étudier les opportunités de développement, de dresser 12 scénarios d'extension et de densification, d'établir un scénario n° 13 de synthèse, qualifié de plus pertinent. Une étude de terrain approfondie avec consultation de commerces, entreprises, logeurs, habitants, etc. avait également été menée afin de disposer d'intentions de raccordement, lesquelles ont été prises en compte lors de la construction des différents scénarios (bilan des consommations raccordables).

Le schéma directeur a mis en évidence plusieurs problématiques à ce jour non résolues par la commune, notamment :

- l'absence de conformité de l'installation dans sa conception sur les flux de cendres et dans son fonctionnement sur les rejets de monoxyde de carbone et poussières (arrêté du 3 août 2018<sup>30</sup>) ;
- l'absence de diagnostic de performance énergétique des bâtiments raccordés, la totalité des bâtiments communaux ayant néanmoins fait l'objet d'une restructuration dans les dix dernières années hormis l'église et le gymnase ;
- un écart entre la puissance facturée et celle souscrite, mettant en évidence un manque à gagner qui s'explique par la facturation à l'entreprise CEERI d'un tarif d'abonnement établi sur la base d'une puissance souscrite de 40 kW au lieu de 140 kW, des écarts étant également constatés sur d'autres bâtiments (Victor Hugo, église) ;
- l'absence de plan pluriannuel d'investissement (PPI) ou de renouvellement.

La chambre observe sur ce dernier point que la commune manque de visibilité sur ses capacités à investir et l'invite à mettre en place un pilotage lui permettant de respecter ses obligations de mise aux normes et de renouvellement, sans écarter les enjeux de développement du réseau (voir *infra* les prévisions budgétaires en investissement).

Le scénario n° 13 de synthèse du schéma directeur a estimé le coût de l'investissement à 13,31 M€ HT, correspondant à 1,77 M€ HT pour la création d'une nouvelle unité de production de chauffage à bois et 11,54 M€ HT pour l'extension du réseau, avec un niveau de subventions attendues de 80 % pour la chaufferie en provenance de la Région Grand Est et de

---

<sup>29</sup> Notamment du fonds chaleur de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).

<sup>30</sup> Relatif aux installations de combustion d'une puissance thermique nominale totale inférieure à 50 MW soumises à autorisation au titre des rubriques 2910, 2931 ou 3110.

90 % pour le réseau par le biais de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).

Or, en mai 2022, l'ADEME a indiqué à la commune que seule la chaufferie était éligible au Fonds chaleur, la densité de chaleur transportée par mètre linéaire de réseau étant insuffisante.

Malgré la recherche de clients supplémentaires en 2023 pour densifier le réseau et l'engagement de 18 propriétaires supplémentaires, ce qui portait le nombre de sous-stations à 160, le projet n'a pas abouti.

En effet et au-delà des aléas intervenus ultérieurement, notamment l'abandon du projet de centre aquatique à l'origine du projet d'extension jusqu'à la base de loisirs, le scénario n° 13 s'est avéré infaisable économiquement.

Plusieurs autres hypothèses ont alors été envisagées telles que la création d'une mini-chaufferie à bois sur le site de la base de loisirs, mais également celui de la construction d'une petite unité de production de chaleur à bois dans la chaufferie afin de produire une énergie 100 % biomasse et de supprimer le fioul.

La chambre relève en outre que la commune avait souscrit dès 2018 un prêt bancaire de 220 000 € à échéance 2032, afin de financer une « extension du réseau de chaleur sur une chaufferie bois », un développement du réseau qui sera finalement mis en œuvre en 2024 selon un schéma optimisé.

#### 1.5.2.3 Une densification du réseau de chaleur engagée en 2024

Dans une perspective de densification du réseau de chaleur, la commune a engagé en 2024 le raccordement d'un parc immobilier géré par l'office public de l'habitat des Vosges (Vosgelis) comprenant un bâtiment collectif et 12 maisons accolées, situés à proximité immédiate de la chaufferie (dans la même rue). En tranche optionnelle, ce programme prévoit également le raccordement de deux maisons individuelles.

Par contre, trois autres bâtiments collectifs pourtant situés en face de la chaufferie et gérés par Vosgelis n'ont pas été intégrés à l'opération, Vosgelis n'ayant pas manifesté son intérêt pour leur raccordement.

Selon la délibération du conseil du 25 juillet 2024, la puissance installée devrait s'élever à 310 kW pour une consommation annuelle prévisionnelle de 263 MWh.

Un marché a été conclu selon une procédure adaptée et notifié aux entreprises retenues en octobre 2024. Les actes d'engagement signés en juillet et octobre 2024 portent sur un montant total de 527 726 € TTC (tranches fermes et optionnelles) réparti en trois lots :

- Lot 1 : terrassement et VRD (106 086 € TTC) ;
- Lot 2 : création du réseau de chaleur (167 329 € TTC) ;
- Lot 3 : installation des sous-stations (254 311 € TTC).

Dans le cadre de sa négociation avec Vosgelis et en contrepartie de la gratuité du raccordement, la commune a obtenu de sa part la rétrocession des certificats d'économie d'énergie (CEE) générées par l'opération. Le conseil d'exploitation de la régie a sollicité

plusieurs entreprises et proposé au maire en septembre 2024 l'offre de TOTAL Energies pour un montant total de 93 000 € dont 84 000 € pour le bâtiment collectif.

Le conseil municipal a autorisé la souscription en 2024 d'un emprunt de 461 500 € pour financer l'ensemble de ces travaux (voir infra la situation financière du budget annexe chauffage).

#### 1.5.2.4 L'ouverture tardive du service aux particuliers

Le réseau de chaleur a fonctionné avec quatre clients (la commune pour ses bâtiments, le lycée, la maison de retraite et une entreprise privée) jusqu'à l'arrivée d'un premier client particulier en 2023, puis 11 autres en 2024, portant le nombre de clients particuliers à 12 (dont deux sociétés civiles immobilières).

Le réseau de chaleur constitue en effet une alternative économique et écologique de chauffage aux habitants de Saulxures-sur-Moselotte qui utilisent en majorité le fioul et le gaz en citerne, le bois et l'électricité, la commune n'étant pas raccordée au réseau de gaz.

Dès 2020, la commune était sollicitée par un particulier souhaitant se raccorder à la sous-station mise en place au lotissement du Bois des Dames. Le conseil municipal avait alors décidé de ne pas appliquer de frais de raccordement aux particuliers et modifié en décembre 2021 le règlement de service pour le permettre.

La chambre observe que si l'article 13 du règlement de service confirme effectivement la prise en charge par la commune des frais de raccordement des nouveaux abonnés, ce même règlement indique en son article 19 qu'un « droit de raccordement peut être exigé auprès des abonnés » et que « les conditions de règlement sont librement définies entre la commune et l'abonné », ce qui n'est pas cohérent et nécessiterait d'être corrigé. Elle prend note de l'engagement de l'ordonnateur à rectifier en conséquence les statuts de la régie de chauffage.

### **1.5.3 Des investissements nécessaires pour améliorer la performance énergétique du patrimoine communal**

Pendant plusieurs années, la commune a donné la priorité à trois projets importants mais très coûteux : la construction d'un centre aqualudique sur la base de loisirs, la fourniture d'énergie bois à la base de loisirs requérant l'extension du réseau de chaleur et la requalification de la voirie entre le centre-ville et la base de loisirs.

L'abandon de deux d'entre eux (centre aqualudique et extension du réseau de chaleur jusqu'à la base de loisirs) n'a pas remis en cause le troisième. En effet, la requalification de la voirie a été maintenue, les travaux devant intervenir en 2026. Un marché de maîtrise d'œuvre a été attribué pour 92 380 € en juillet 2024 soit préalablement à l'abandon des projets sur la base d'une enveloppe prévisionnelle de 2,98 M€ HT hors réseaux d'eau et assainissement et enfouissement des lignes d'électricité/télécommunication. La commune souhaite en effet poursuivre les études afin de disposer d'un projet d'aménagement complet susceptible d'être réalisé en plusieurs tranches.

D'autres ambitieux projets sont portés par la commune, notamment le réaménagement et la restructuration du musée du bois estimé à 2,26 M€. Une étude d'Assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) a été réalisée mais le projet n'a pas été inscrit au PPI (voir *infra*) en raison de son coût très élevé. La commune a orienté ses interventions sur la rénovation de la toiture et, par décision du conseil municipal du 19 septembre 2024, a retenu l'offre d'une entreprise pour un montant de 35 514 € HT.

Des travaux de réhabilitation partielle du gymnase ont été estimés à 486 000 € pour une réalisation en 2025 (632 400 € sur le PPI) et ont d'ores et déjà conduit le conseil municipal à retenir la maîtrise d'œuvre pour 38 880 €.

La commune envisageait également la création d'une halle couverte dont le montant a été évalué à 350 000 €, mais a suspendu cette réalisation jugée non prioritaire.

La collectivité est néanmoins propriétaire d'un important patrimoine bâti dont la surface totale s'élève à 23 755 m<sup>2</sup>. Il comprend notamment le parc d'activités du Géhan (3 160 m<sup>2</sup>), des bâtiments de l'ancien collège reconvertis pour l'accueil de diverses activités (médicales, associatives, fitness et musculation, accueil des adolescents) et des espaces polyvalents (Jules Ferry, Tilleuls).

La chambre relève que le besoin d'entretien de ce patrimoine a pris du retard en raison de la priorité donnée aux projets dits structurants. Elle recommande notamment à la commune d'anticiper le financement des travaux d'amélioration des performances énergétiques qui découlera de la déclaration de son patrimoine sur la plateforme OPERAT gérée par l'ADEME.

Cette plateforme constitue en effet le support de la mise en œuvre du Dispositif Éco Énergie Tertiaire (DEET) en application du décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire (articles L. 174-1 et R. 174-22 à 32 du code de la construction et de l'habitat).

Il prévoit l'obligation de mise en œuvre d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans les bâtiments de plus de 1 000 m<sup>2</sup> afin de parvenir à une réduction de la consommation d'énergie finale d'au moins 40 % en 2030, 50 % en 2040 et 60 % en 2050 par rapport à 2010.

La commune qui était tenue depuis 2022 de déclarer chaque année les consommations de huit bâtiments<sup>31</sup>, a indiqué à la faveur du contrôle, avoir engagé la procédure de déclaration, avec l'attribution d'un numéro de SIRET pour les bâtiments n'en disposant pas encore et la saisie des informations sur les consommations énergétiques de trois bâtiments. En janvier 2025, elle ne disposait pas encore de la première attestation annuelle de consommation et notation éco-énergie tertiaire, nécessaire pour qualifier l'avancée de la commune dans sa démarche de réduction des consommations d'énergie.

La chambre rappelle néanmoins que conformément au décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019, la commune est tenue de déclarer chaque année sur la plateforme OPERAT les consommations énergétiques de l'ensemble de ses bâtiments de plus de 1 000 m<sup>2</sup>.

**Rappel du droit n° 2 :** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Déclarer chaque année sur la plateforme OPERAT les consommations énergétiques des bâtiments de plus

<sup>31</sup> Mairie, espace Jules Ferry, espace Tilleul, école maternelle, gymnase, ateliers municipaux, base de loisirs, parc d'activités du Géhan.

de 1 000 m<sup>2</sup>, en application du décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*La commune a conservé un large éventail de compétences et dispose d'un important patrimoine ainsi que d'un linéaire de voirie qui nécessitent un niveau élevé de dépenses d'investissement. La régie du lac gère une base de loisirs comprenant un lac artificiel, un restaurant et un camping, symbolisant le volontarisme communal.*

*Depuis plusieurs années, la priorité a été donnée à la réalisation de projets coûteux et ambitieux qui ont cependant dû être abandonnés en raison de moyens financiers insuffisants. Au demeurant, certains de ces projets auraient eu vocation à être envisagés au niveau intercommunal.*

*En tout état de cause, les organisations complexes et onéreuses de la commune et de la régie du lac n'ont pas permis d'assurer une gestion transparente et efficace de leurs activités respectives. En outre, le pilotage insuffisant des projets communaux et la gestion hasardeuse de la régie, ont contribué à la dégradation de leurs situations financières.*

---

## **2 UNE DÉGRADATION NETTE DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA COMMUNE ET DE LA RÉGIE DU LAC**

### **2.1 L'évolution du cadre budgétaire et comptable depuis 2019**

#### **2.1.1 Les différents budgets communaux et le budget de la régie du lac**

En 2023, la commune disposait d'un budget principal (BP) et de six budgets annexes (BA) dont le poids budgétaire par rapport à l'ensemble des produits de gestion était modeste voire nul, excepté pour le chauffage (8 %) et la forêt (4 %).

La commune applique depuis 2024 le référentiel budgétaire et comptable M57 dans sa version abrégée pour les quatre budgets administratifs auparavant gérés en M14. Les quatre autres budgets concernent des services publics à caractère industriel et commercial (SPIC) et relèvent de la nomenclature M4. Le budget de la régie du lac de Moselotte applique également la nomenclature M4.

Tableau n° 2 : Les budgets existants en 2023

| Budget                                    | Nomenclature<br>(en 2023 et 2024) | Produits de<br>gestion 2023 | Poids dans le<br>total (en %) |
|---|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <b>Commune de Saulxures-sur-Moselotte</b> |                                   |                             |                               |
| Budget principal (BP)                     | M14 / M57                         | 3 814 911                   | 87                            |
| BA Culture Animations                     | M14 / M57                         | 42 995                      | 1                             |
| BA Lotissement                            | M14 / M57                         | 1 781                       | 0,04                          |
| BA Forêts                                 | M14 / M57                         | 183 981                     | 4                             |
| BA Chauffage                              | M4                                | 349 805                     | 8                             |
| BA Pompes funèbres                        | M4                                | 0                           | 0                             |
| BA Centre aqualudique                     | M4                                | 0                           | 0                             |
| TOTAL                                     |                                   | 4 393 473                   | 100                           |
| <b>Régie du lac de Moselotte</b>          |                                   |                             |                               |
| Budget principal (BP)                     | M4                                | 1 242 511                   | 100                           |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

Dans le cadre du transfert de la compétence eau et assainissement à la CCHV, les deux budgets annexes pour l'eau et l'assainissement ont été soldés fin 2022.

Le conseil municipal a approuvé le 4 juillet 2023 le procès-verbal de transfert des immobilisations avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2023, ce qui a permis d'intégrer l'actif et le passif des budgets annexes au budget principal durant cet exercice. Toutefois, en novembre 2024, le conseil municipal a approuvé un procès-verbal de transfert modifié, entraînant un impact financier favorable sur le budget principal en raison d'écritures de rattachement qui ont été corrigées. Ce procès-verbal a de nouveau été soumis au conseil municipal en décembre 2024 après modification du tableau de reprise des subventions du budget annexe de l'eau. La CCHV versera, par conséquent, à la commune une partie des résultats manquants, soit 87 294 € correspondant à 43 684 € pour l'eau et 43 609 € pour l'assainissement (voir *infra*).

La suppression au 31 décembre 2024 du budget annexe pompes funèbres a été décidée par délibérations du conseil municipal de mars et septembre 2024. Les comptes du budget annexe à la clôture de l'exercice 2023 faisaient notamment apparaître un actif valorisé à hauteur de 12 235 €, des réserves pour l'investissement (compte 1068) de 24 140 €, ainsi que des résultats de clôture de + 11 905 € en investissement et de – 3 758 € en fonctionnement.

La commune a motivé cette suppression par l'absence d'activité et au vu du projet de création d'une salle de présentation funéraire<sup>32</sup>, considéré comme difficile à faire supporter financièrement par ce budget annexe en raison d'un coût estimé à 243 447 € HT en 2022.

<sup>32</sup> Il s'agit pourtant d'un SPIC qui requiert la création d'une régie autonome avec un budget individualisé (voir *supra*).

Les budgets annexes dissouts au cours de la période 2019/2023 ne font pas l'objet d'une analyse de leur situation financière.

### 2.1.2 Un fonctionnement des régies de recettes et d'avances devenu défaillant au sein de la base de loisirs

Adaptation du monopole du maniement des fonds des collectivités attribué aux comptables publics, les régies d'avances et de recettes permettent à des agents placés sous l'autorité de l'ordonnateur et la responsabilité du comptable public (les régisseurs), d'exécuter de manière limitative un certain nombre d'opérations. Cette organisation<sup>33</sup> vise à faciliter l'encaissement de recettes et le paiement de dépenses. Les régisseurs doivent rendre compte au comptable public des opérations réalisées en son nom.

Si les contrôles réalisés par le comptable public des régies de recettes et d'avances de la commune<sup>34</sup> ne faisaient pas état de difficultés particulières, il n'en est pas de même pour la base de loisirs qui est dotée d'une régie principale et de sous-régies pour ses diverses activités.

La revue des arrêtés de nomination des régisseurs illustre un système complexe avec 16 arrêtés pris entre septembre 2019 et novembre 2024. Depuis janvier 2023, trois régisseurs principaux se sont succédés au rythme des départs d'agents.

Selon les périodes, le régisseur principal était assisté par un suppléant ou par un ou plusieurs mandataires. Pour les sous-régies<sup>35</sup>, un arrêté prévoyait à chaque saison estivale plusieurs « régisseurs préposés saisonniers » dont le nombre s'est élevé jusqu'à 12 en 2023. La chambre relève l'importance (1,4 M€) des fonds encaissés par cette régie en 2023.

**Tableau n° 3 : Les régies de la base de loisirs**

| En €              | Encaissé en 2023 |
|-------------------|------------------|
| Régie de recettes | 1 442 625        |
| Régie d'avances   | 1 182            |

Source : CRC d'après le service de gestion comptable

Le comptable public a diligenté deux contrôles des régies d'avance et de recettes de la base de loisirs, en juin et en novembre 2024. En juin 2024, les résultats du contrôle mettaient en évidence un fonctionnement relativement conforme de la régie et les recommandations émises portaient sur la mise à jour des actes de création de la régie et de nomination des régisseurs, la formation d'un suppléant et la sécurisation des fonds.

<sup>33</sup> L'organisation, le fonctionnement et le contrôle de ces régies sont prévus aux articles R. 1617-1 à 18 du CGCT, pour le secteur public local.

<sup>34</sup> En 2024, la commune disposait de huit régies de recettes dont la dernière créée en 2022 pour l'espace forme du Géhan et d'une régie d'avances suite à la suppression de celle pour l'Accueil de loisirs sans hébergement (ALSH) et les transports au 1<sup>er</sup> janvier 2022.

<sup>35</sup> « Brasserie/roulotte à burgers/pêche », « Bar », « Hébergements », « Entrées » et « Embarcations été ».

En novembre 2024, le procès-verbal de contrôle relevait, en revanche, plusieurs manquements à la réglementation : encaissement de recettes non autorisé par la dernière modification de l'acte constitutif de la régie soit pour les paiements par internet et le versement de cautions ; sécurité des fonds non systématiquement assurée ; prélèvements bancaires non justifiés ; dépassements des seuils d'encaisse ; remise aléatoire des fonds ; écart non justifié entre la comptabilité de la régie et celle du comptable portant sur 63 515 €, dont environ 20 000 € de valeurs et espèces trouvées dans un des coffres.

Les manquements ainsi relevés indiquaient clairement que les règles de fonctionnement applicables aux régies de la base de loisirs avaient été rapidement perdues de vue. En outre, sans régisseur ni suppléant depuis l'été 2024, les titres et mandats n'ont plus été émis régulièrement, privant la régie du lac d'un approvisionnement adéquat de son compte au Trésor.

Dans la perspective de la saison 2025 et dans l'attente des évolutions prévues pour la gestion des activités de la base de loisirs, la chambre rappelle à sa direction qu'elle doit s'assurer d'un fonctionnement de la régie de recettes conforme à la réglementation.

**Rappel du droit n° 3 :** (Régie du Lac) : Actualiser l'acte constitutif de la régie afin de compléter la nature des produits pouvant être encaissés et les moyens de paiement autorisés (article R. 1617-6 du CGCT).

**Rappel du droit n° 4 :** (Régie du Lac) : Verser et justifier auprès du comptable public les recettes encaissées dans les conditions fixées par l'acte constitutif de la régie et au minimum une fois par mois (article R. 1617-8 du CGCT).

La chambre relève, par ailleurs, que faute d'agent disponible et formé à ces responsabilités, la réceptionniste de la base de loisirs et l'un des administrateurs de la base de loisirs, ont été désignés en urgence régisseur et régisseur suppléant le 13 novembre 2024, après accord du comptable public. Non formée à ces procédures, la régisseuse a toutefois bénéficié jusqu'à début janvier 2025 de l'assistance d'une comptable privée accomplissant des prestations pour la régie dans l'attente du renfort d'un agent de la commune.

Pour sécuriser son fonctionnement en 2025, en particulier les mouvements de la caisse vers le compte au Trésor, la chambre recommande que les agents préposés à la gestion de ces régies soient formés à la tenue des régies d'avances et de recettes de la base de loisirs et à l'utilisation des logiciels affectés à la gestion de ces régies. Elle prend note de l'engagement de l'ordonnateur à former les régisseurs sans attendre les évolutions administratives prévues en 2026.



**Recommandation n° 3.** (Régie du Lac) : Former les régisseurs et suppléants à la tenue de la comptabilité d'une régie d'avances et de recettes.

## 2.2 Des pratiques budgétaires à améliorer pour garantir la sincérité des budgets et un pilotage adéquat des investissements

La sincérité des prévisions de dépenses et de recettes est une condition indispensable de la régularité d'un budget voté. En effet et conformément à l'article L. 1612-4 du CGCT, ce budget est en équilibre réel lorsque les sections de fonctionnement et d'investissement sont respectivement votées en équilibre, les recettes et les dépenses ayant été évaluées de façon sincère.

### 2.2.1 Des prévisions budgétaires de qualité inégale

La qualité des prévisions budgétaires, inégale au vu des taux d'exécution des dépenses et des recettes constatés dans les principaux budgets de la commune, s'est en outre nettement détériorée<sup>36</sup>.

Pour le budget principal, les taux d'exécution au sein de la section de fonctionnement s'établissent, sur la période 2021/2023, entre 83 % et 93 % pour les recettes et 88 % et 99 % pour les dépenses (dont 99,9 % pour les charges de personnel). En investissement, les taux de réalisation des recettes ont, en revanche, fortement reculé, passant de 69 % en 2020 et 2021 à 33 % en 2023, compte tenu notamment de l'inscription d'emprunts non réalisés. En 2024, les recettes et dépenses réelles d'investissement n'ont été respectivement réalisées qu'à hauteur de 37 % et 47 %. Depuis 2021, les taux d'exécution des dépenses d'investissement ont varié entre 37 % et 48 %, ce qui est relativement faible.

Pour le budget annexe centre aqualudique, malgré l'absence de perspective de recettes de fonctionnement sur ces trois exercices, des montants ont été inscrits, mais n'ont été réalisées qu'à hauteur de 6 % en dépenses de fonctionnement. Des recettes d'investissement ont systématiquement été inscrites pour de très faibles réalisations (entre 0 % et 7 %). Les recettes d'emprunt prévues n'ont pas été concrétisées, les dépenses d'investissement ayant été très inférieures aux prévisions (entre 2 % et 4 %).

Pour le budget annexe chauffage, les taux d'exécution au sein de la section d'exploitation s'élevaient entre 79 % et 93 % pour les recettes et entre 75 % et 91 % pour les dépenses. Ils se sont toutefois infléchis en 2024 (64 % en recettes et 60 % en dépenses) du fait notamment d'une décision modificative adoptée par le conseil municipal le 19 décembre 2024 et dont la finalité pose question. En effet, elle intégrait une augmentation des charges à caractère général de 41 900 €, couverte par une prévision de vente de chaleur (compte 701) du même montant, alors que la prévision initiale (460 039 €) était déjà très supérieure aux recettes

---

<sup>36</sup> Cf. annexe 3.

susceptibles d'être réellement perçues, au regard des exercices antérieurs (302 197 € en 2022, 349 804 € en 2023).

En investissement, pour ce même budget annexe, les taux de réalisation ont varié de façon erratique : entre 0 % et 29 % en recettes et entre 8 % et 99 % en dépenses. Les prévisions budgétaires pour emprunts n'ont été, et pour partie, réalisées qu'en 2022 (77 %).

La chambre observe que la commune éprouve des difficultés à établir des prévisions cohérentes pour les dépenses ou recettes d'investissement en lien avec la réalisation effective des projets. En effet, la collectivité n'a pas recours à la gestion de ces opérations par le biais d'autorisations de programme/crédits de paiements (AP/CP), ce qui pourrait permettre une gestion plus adaptée des inscriptions budgétaires pour les opérations à caractère pluriannuel.

### **2.2.2 Une programmation des investissements à adapter aux capacités financières de la commune**

Jusqu'au 17 octobre 2024, la commune ne disposait pas de plan pluriannuel d'investissement (PPI), ce qui lui a manqué pour disposer d'une visibilité budgétaire suffisante.

#### **Le plan pluriannuel d'investissement**

Ce document à caractère prévisionnel liste les projets d'investissement nouveaux ou récurrents que la collectivité prévoit de réaliser sur la période à venir (librement fixée). Il détermine le montant total de l'enveloppe nécessaire à leur réalisation (des études aux travaux) et le décline par exercice en tenant compte du calendrier prévisionnel de réalisation et de la capacité à investir de la collectivité. Ayant vocation à être présenté aux élus membres de l'organe délibérant, il doit être mis à jour périodiquement.

Adopté récemment, ce PPI<sup>37</sup> qui porte sur trois années (2025-2027), comprend différents projets représentant un coût total sur trois années (7 M€) nettement supérieur aux dépenses d'investissement qui ont pu être réalisées sur la période 2019-2023, soit 4,8 M€. Ce plan amènerait la commune à investir 2,3 M€ par an, soit 2,4 fois plus qu'au cours de cette période (0,9 M€/an). Si, pour l'ordonnateur cette enveloppe de 7 M€ comprend aussi le remboursement en capital de la dette, les opérations d'ordre et les déficits d'investissement reportés, la chambre constate qu'il s'agit de dépenses de la section d'investissement qui n'ont pas vocation à figurer dans un PPI.

Les recettes d'investissement hors emprunt (autofinancement, Fonds de compensation de la taxe sur la valeur ajoutée - FCTVA, subventions, cessions immobilières) s'élèveraient quant à elles à un total de 5,5 M€ et sont également très supérieures à ce qui a été réalisé en cinq années (1,1 M€). Cette prévision correspond à 1,8 M€ par an, soit 8 fois plus qu'au cours de la période 2019/2023 (0,2 M€/an).

Ces recettes incluent également une somme de 0,8 M€ à dégager chaque année au sein de la section de fonctionnement. Rapprochée des excédents de fonctionnement constatés à la clôture des exercices 2021 à 2023 (de 0,35 à 0,39 M€), cette prévision ne semble pas réaliste,

<sup>37</sup> Cf. annexe 4.

sauf à réduire de façon drastique les dépenses de fonctionnement ou à augmenter significativement les recettes (fiscalité, tarification des services).

Au final, la chambre constate que ce PPI manque de fiabilité. Il ne repose pas sur une analyse prospective solide des résultats de la section de fonctionnement, il intègre des éléments ne relevant pas de la programmation de futurs équipements et il présume une capacité de la commune à investir supérieure à ses possibilités réelles. En conséquence, elle invite la commune à revoir le contenu de ce PPI et à retenir une programmation de ses investissements à l'aune de ses capacités financières. Elle prend note de la volonté de l'ordonnateur de procéder à cette révision.

**Recommandation n° 4.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Mettre en place une programmation pluriannuelle des investissements réaliste et adaptée aux capacités financières de la commune.

### 2.2.3 Une gestion des restes à réaliser perfectible

Réglementairement, les restes à réaliser correspondent à des dépenses engagées non mandatées, ainsi qu'aux recettes certaines n'ayant pas donné lieu à l'émission d'un titre. Déterminés à la clôture de l'exercice à partir de la comptabilité d'engagement de la collectivité, il importe de les comptabiliser avec exactitude en investissement.

En effet, le besoin de financement de la section d'investissement est calculé en intégrant les restes à réaliser en dépenses et en recettes de la section d'investissement. Une surestimation ou une sous-estimation des restes à réaliser affecte la couverture du besoin de financement et fausse l'affectation du résultat de la section de fonctionnement qui peut en résulter.

L'examen des restes à réaliser en recettes d'investissement du budget principal (exercices 2021, 2022 et 2023) fait apparaître des restes à réaliser comptabilisés à tort, notamment des subventions d'équipement prévues pour des travaux non réalisés au cours de l'exercice, à titre d'exemple, 22 941 € pour l'accueil des jeunes dans l'ancien collège (département des Vosges).

En outre, des recettes de cession de parcelles ont été inscrites pour 6 360 € en restes à réaliser en 2023 alors qu'il s'agissait d'un échange sans mouvement de fonds.

La chambre relève que ces restes à réaliser non justifiés ont irrégulièrement contribué à la couverture du besoin de financement de la section d'investissement et réduit artificiellement les excédents de fonctionnement à affecter en réserve d'investissement (article 1068).

Elle rappelle à la commune qu'elle doit veiller à établir des restes à réaliser conformément à l'article R.2311-11 du CGCT afin de déterminer une affectation régulière du résultat de fonctionnement.

## 2.2.4 Des budgets artificiellement équilibrés au sein de la régie du lac

### 2.2.4.1 Le caractère insincère de certaines prévisions de 2021 à 2024

Les taux d'exécution<sup>38</sup> des crédits votés en fonctionnement étaient globalement cohérents avec les prévisions jusqu'en 2021-2022 (entre 70 % et 96 %). En 2023, ils se sont dégradés en raison du manque d'expérience de la direction en matière de budget d'établissement public.

En investissement, les prévisions n'ont pas été réalisées en 2021, l'exécution des recettes étant quasi-nulle (0,13 %, soit 226 830 € budgétés dont 300 € consommés). Les taux d'exécution se sont améliorés en 2022 (25 % en recettes et 38 % en dépenses) et 2023 (44 % en recettes et 66 % en dépenses), tout en restant faibles.

Néanmoins, la chambre constate qu'en 2021 et 2022, des décisions modificatives ont été votées sans prise en considération apparente du niveau de consommation réelle des crédits de fonctionnement courant. En 2021, 315 661 € ont été utilisés pour une prévision initiale de 385 300 € portée à 413 361 €. En 2022, 316 983 € ont été consommés pour une prévision initiale de 258 000 € portée à 571 525 €.

En 2024, la prévision de remboursement des emprunts et dettes assimilées s'élevait à 353 133 €, incluant l'annuité globale des sept emprunts en cours (168 190 €) et le remboursement intégral de l'avance de trésorerie consentie à tort par la commune (150 000 €). En fin d'exercice, 120 689 € avaient été consommés, soit 34 % de la prévision, sans qu'une modification de la prévision ne soit intervenue en cours d'année pour la rapprocher de la réalité.

De surcroît, deux décisions modificatives étaient manifestement insincères. En effet, suite à l'affectation du résultat déficitaire 2023 à la section de fonctionnement 2024 pour 216 396 €, le CA réuni le 12 juillet 2024 a voté une augmentation pour le même montant des recettes d'hébergement (article 7083 « locations diverses »). Selon le même procédé, le CA a délibéré pour augmenter les crédits sur ce même compte après avoir validé le déficit de fonctionnement reporté pour 196 891 €.

Les recettes effectivement comptabilisées (compte 7083) au 31 décembre 2024 n'atteignaient que 42 % du montant prévu (427 617 € pour une prévision de 1 011 688 €). Le retard pris dans l'émission des titres au dernier quadrimestre 2024 (voir *supra*) n'explique que partiellement un tel décalage.

Il ressort de ces constats que ces ajustements budgétaires intervenus en 2024 avaient pour seul objectif d'équilibrer artificiellement le budget, ce que l'ordonnateur a confirmé.

---

<sup>38</sup> Cf. annexe 5.

#### 2.2.4.2 Un budget primitif 2025 à corriger impérativement

Le BP 2025 voté en décembre 2024 doit permettre de solder la gestion de la régie de la base de loisirs telle qu'elle existe dans son format actuel et de finaliser les opérations en cours, avant la reprise de l'actif et passif de la régie par le budget principal de la commune (voir *infra*).

Les montants inscrits au BP 2025 sont inférieurs à ceux des exercices précédents. En fonctionnement, les dépenses prévues s'élèvent à 1 054 400 € (pour 1 396 000 € budgétées en 2024 et 1 044 981 € consommées). En investissement, la baisse des crédits est plus marquée avec une prévision de 181 000 € (pour 348 621 € inscrits au budget 2024 et 131 719 € consommés).

Il apparaît cependant que le budget ne prend pas en compte un certain nombre d'éléments :

- les résultats reportés des années antérieures ne sont, à ce stade, pas repris<sup>39</sup>, ce qui ne permet pas de disposer de données consolidées. Le déficit cumulé pourrait en effet atteindre 265 000 € au 31 décembre 2024 en tenant compte des opérations en attente de régularisation (228 000 € en dépenses et 171 000 € en recettes en janvier 2025) ;
- certaines charges de l'exercice 2024 n'ont pas été comptabilisées et devront être reportées sur l'exercice 2025, telles que les échéances d'emprunt non honorées et les dotations aux amortissements pour environ 145 000 €. Ces opérations auraient dû être inscrites au BP 2025, en sus des opérations de l'année ;
- les ventes de produits fabriqués et prestations sont très probablement surévaluées (1 051 400 €), au regard des produits réalisés en 2024 (1 026 398 €) avec une activité de restauration, désormais très réduite ;
- une estimation du produit des locations de la salle de restaurant et de la cuisine, apparaît aléatoire, bien que les tarifs aient été votés car cette activité ne s'était pas encore concrétisée lors du vote du BP 2025.

Eu égard à ces éléments, l'équilibre prévisionnel du budget voté pour 2025 n'est qu'apparent et appelle de la part de la direction de la régie, des corrections à déterminer en concertation avec le comptable public, afin que ce budget satisfasse aux règles d'équilibre fixées à l'article L. 1612-4 du CGCT.

La chambre prend note de l'engagement de l'ordonnateur de corriger le budget 2025 en intégrant le déficit constaté à la clôture de l'exercice 2024 ainsi que les subventions exceptionnelles que la commune a prévu de verser à la régie suite à la délibération du 27 mars 2025 de son conseil municipal, soit 500 000 € en fonctionnement et 84 000 € en investissement.

**Rappel du droit n° 5 :** (Régie du Lac) : Corriger le budget voté pour 2025 afin qu'il respecte les règles d'équilibre fixées à l'article L. 1612-4 du CGCT.

<sup>39</sup> Dont - 413 288 € en fonctionnement et + 148 966 € en investissement en 2023, et de manière provisoire + 131 000 € en fonctionnement et - 132 000 € en investissement fin 2024.

## 2.3 La situation financière disparate des principaux budgets annexes de la commune

### 2.3.1 Un budget annexe du lotissement déficitaire et coûteux en frais financiers

Le budget annexe lotissement<sup>40</sup> relève d'une comptabilité de stock qui enregistre les produits de la vente en solde des opérations d'aménagements de terrains (plus ou moins-value), sur la base d'un coût de production des parcelles vendues. Ce coût de production qui intègre différents postes de dépenses de fonctionnement et d'investissement (terrains, études, travaux, frais financiers et accessoires) permet, par comparaison avec le prix de vente, d'estimer le gain ou la perte de la commune.

À titre d'exemple sur deux exercices, le coût de production était évalué à 44 733 € pour les parcelles vendues en 2019 (1 691 m<sup>2</sup>) sur la base d'un encours de 1,02 M€. Fin 2023, le coût de production des parcelles vendues sur cet exercice (934 m<sup>2</sup>) était évalué à 25 657 € sur la base d'un encours réévalué à 1,06 M€.

La chambre relève que le montant des ventes était inférieur au coût de production, ce qui génère un déficit sur cette opération d'aménagement qui s'accroît chaque année. Selon l'ancienne ordonnatrice, cet écart provient des différences des prix de marché du m<sup>2</sup> constructible entre Saulxures et les principales communes avoisinantes. Il a conduit la précédente municipalité à revoir à la baisse les prix de vente initialement envisagés.

La chambre rappelle, par ailleurs, à la commune qu'elle doit veiller à ne pas appliquer des tarifs anormalement bas pour l'usager qui seraient constitutifs de libéralités, au regard également de la prime communale versée pour la construction de résidences principales de 2 000 € provenant du budget principal.

**Tableau n° 4 : Les moins-values sur la commercialisation des parcelles**

| En €  | 2019     | 2023    |
|---|----------|---------|
| Surface parcelles vendues (m <sup>2</sup> )         | 1 691    | 934     |
| Coût de production / Variation de stock (cpte 3555) | 44 733   | 25 657  |
| Coût de production du m <sup>2</sup>                | 26,4     | 27,5    |
| Montant de la vente (cpte 7015)                     | 31 479   | 19 010  |
| Coût de vente du m <sup>2</sup>                     | 18,6     | 20,3    |
| Moins-value   | - 13 254 | - 6 647 |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

En l'absence de charges de gestion autres que les frais financiers liés aux emprunts (charges d'intérêt), les produits de gestion (une contribution du budget principal calculée

<sup>40</sup> Cf. annexe 6.

annuellement au prorata des surfaces vendues sur la base d'un montant initial de 74 123 €<sup>41</sup>) ont généré un excédent qui cumulé aux recettes de vente des parcelles, a permis de dégager un autofinancement brut (Capacité d'autofinancement - CAF brute) chaque année, particulièrement élevé en 2022.

La chambre observe que les charges d'intérêt se sont accrues en 2023 pour atteindre 10 367 €, alors qu'elles ne dépassaient pas 2 000 € sur les exercices précédents. En novembre 2024, le conseil municipal adoptait en outre une délibération budgétaire modificative pour accroître l'enveloppe prévisionnelle et la porter à 21 000 € (12 000 € + 9 000 €).

Malgré l'absence de dépenses d'investissement récentes, les travaux de viabilisation du lotissement étant antérieurs à 2007, la commune, sur autorisations du conseil municipal, a régulièrement renouvelé un prêt relais dont le montant avait été fixé à 500 000 € pour la période 2019/2021. Prolongé jusqu'au 31 décembre 2022 au taux inchangé de 0,39 %, il a été remboursé sur deux exercices (100 000 € en 2022 et 400 000 € en 2023). En novembre 2022, un nouveau prêt relais a été contracté pour 400 000 € pour une durée d'une année au taux fixe de 2,47 %.

Ce dernier prêt relais d'une durée d'un an, précédé par une activité commerciale favorable en 2022, a permis de reconstituer largement la trésorerie qui était négative depuis 2019. Avec 168 825 € de trésorerie en 2023, correspondant à 5 947 jours de charges courantes, le prêt qui est à l'origine d'importants frais financiers a dépassé les besoins courants du budget annexe et abondé la trésorerie du budget principal, car ce budget annexe à caractère administratif n'a pas de compte au Trésor.

Fin 2023, la commune a conclu un nouvel « emprunt » qui s'apparente à une ligne de trésorerie à hauteur de 400 000 € au taux variable de référence de 3,934 %<sup>42</sup>. La chambre observe que le conseil municipal avait validé lors de sa séance du 31 décembre 2023 la souscription, non pas d'une ligne de trésorerie, mais d'un prêt relais d'une durée de deux ans appliquant une marge de 1,45 %, sans disposer d'informations sur les taux effectif global (TEG) et coût fixe (commission d'engagement de 800 € et frais de dossier de 400 €).

Fin 2024, le conseil municipal a décidé de souscrire un nouveau prêt relais de 400 000 € au taux fixe de 3,82 % et sur une durée de trois ans.

### **Prêt relais ou ligne de trésorerie ?**

Le prêt relais vise à couvrir le décalage temporel entre la réalisation des investissements et la commercialisation des parcelles. Contrairement à la ligne de trésorerie qui ne constitue pas une ressource budgétaire et sert à pallier une insuffisance temporaire de trésorerie, il finance nécessairement une dépense d'investissement. En l'inscrivant budgétairement, le prêt relais est considéré comme une recette de moyen ou long terme et donne davantage de visibilité sur la situation financière de la collectivité.

Dans ce contexte d'inflation des frais financiers, la chambre invite la commune à examiner les modalités de poursuite de cette opération réalisée à 73 %<sup>43</sup> (10 596 m<sup>2</sup> restant à vendre sur un total de 38 879 m<sup>2</sup> de terrain).

<sup>41</sup> Déterminée par délibération du conseil municipal le 25 janvier 2007.

<sup>42</sup> Taux effectif global = 5,7 % et taux plancher = 1,45 %.

<sup>43</sup> Ne comprend pas les parcelles sous compromis de vente depuis 2022 (2 997 m<sup>2</sup>).

En effet, la commune est confrontée à des difficultés de commercialisation de certaines parcelles situées en terrain pentu difficilement accessible. Faute de nouvelles ventes à intervenir et compte tenu du fait que les opérations d'aménagement du lotissement sont anciennes et achevées, la clôture du budget annexe pourrait être logiquement envisagée à court ou moyen terme.

Dans cette perspective, il convient que la commune appréhende les conséquences de la clôture de ce budget annexe et anticipe la prise en charge par le budget principal du déficit définitif qui ressortira à la clôture du budget annexe. En effet, dans l'hypothèse la plus favorable d'une commercialisation de la totalité des 10 596 m<sup>2</sup> de parcelles non vendues à ce jour à un coût moyen de 27 €/m<sup>2</sup>, il subsisterait un déficit qui s'élèverait à près de 782 000 €<sup>44</sup>. Il sera également nécessaire, le cas échéant, de rembourser l'encours résiduel de dette ou de l'intégrer au budget principal (400 000 € fin 2024).

**Recommandation n° 5.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Prévoir la clôture du budget annexe lotissement à une échéance compatible avec la situation financière du budget principal.

### 2.3.2 Un budget annexe culture-animations financé par le budget principal

Le budget annexe « tourisme animation culture » a été renommé « régie municipale culture-animations » suite au transfert de la compétence tourisme au 1<sup>er</sup> janvier 2017, avec mise à disposition partielle de deux agents auprès de l'office de tourisme intercommunal des Hautes-Vosges exerçant des fonctions d'accueil, d'information et de promotion touristique.

En 2022, le transfert de la médiathèque à la CCHV et de son personnel a conduit la commune à établir une convention pour permettre la mise à disposition partielle auprès de la régie du personnel, des locaux et matériels de la médiathèque devenus communautaires, dans le but d'organiser des animations culturelles. Toutefois, la commune continue d'entretenir<sup>45</sup> la médiathèque dans le cadre d'une convention de prestation de services avec la CCHV dont le produit est perçu par le budget principal.

Les produits de gestion de cette régie<sup>46</sup> sont principalement constitués de ressources institutionnelles provenant pour l'essentiel du budget principal dont la contribution dite d'équilibre votée annuellement par le conseil municipal tend à diminuer<sup>47</sup>.

Les ressources d'exploitation correspondaient quant à elles à des prestations de services jusqu'en 2021 (1 186 € en 2021) et à des subventions exceptionnelles. En 2022, le budget a bénéficié d'un produit exceptionnel de 30 220 € qui concerne principalement les recettes de billetterie d'un concert organisé à la base de loisirs.

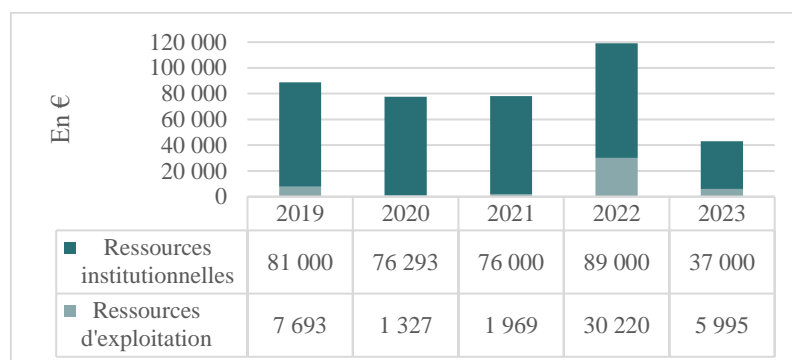
<sup>44</sup> Soit 781 931 €, correspondant à la valeur du stock fin 2023 (1 068 023 €) après déduction du montant maximum des recettes de cession (286 092 €).

<sup>45</sup> Pour le ménage et les interventions techniques (maintenance, réparations).

<sup>46</sup> Cf. annexe 7.

<sup>47</sup> 73 000 en 2019, 60 000 € en 2020, 76 000 € en 2021, 89 000 € en 2022, 37 000 € en 2023, 33 000 € en 2024.



**Graphique n° 3 : Les produits de gestion du BA culture-animations**

Source : CRC d'après les comptes de gestion

L'exercice 2022 se caractérise également par une nette augmentation des charges à caractère général qui représentaient 5,7 fois le montant de l'année précédente. Cette hausse s'explique par l'organisation d'un concert sur la base de loisirs le 23 juillet 2022 qui aurait dû se dérouler en 2020<sup>48</sup> concomitamment à la foire portée par l'association « La Vosgienne fait sa foire »<sup>49</sup>. L'occupation de la base de loisirs n'a pas fait l'objet de compensation versée à la régie du lac.

La chambre observe pour 2024 une tendance haussière des charges à caractère général (34 505 € pour 27 880 € en 2023) et des charges de personnel (11 420 € pour 7 764 € en 2023). L'augmentation des produits a néanmoins permis de conserver un résultat positif.

Au regard des fluctuations des charges et produits sur la période, un faible excédent de fonctionnement a pu être dégagé en 2019, 2021 et 2023. Il en est résulté un autofinancement brut (CAF brute) très modeste sur ces trois exercices.

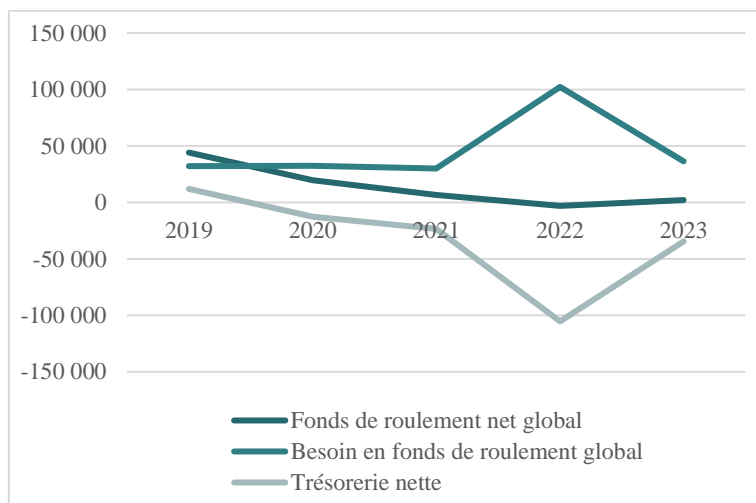
Le transfert de la médiathèque en 2022 à la CCHV s'est accompagné d'un transfert d'emprunt de 109 555 € qui a mis un terme au remboursement d'une annuité qui était devenue trop élevée par rapport à la capacité d'autofinancement brute dégagée par le budget.

En l'absence d'autofinancement jusqu'en 2022 et de nouvel emprunt souscrit, les quelques dépenses d'équipement réalisées sur la période (20 293 €) ont été financées par un prélèvement sur le fonds de roulement. Compte tenu d'un besoin en fonds de roulement élevé<sup>50</sup>, la trésorerie, négative depuis 2020, s'est encore détériorée en 2022 en raison de l'augmentation des charges de gestion et du versement décalé en 2023 de la subvention de 89 000 € versée par le budget principal (néanmoins rattachée à l'exercice 2022).

<sup>48</sup> Reporté en raison de la crise sanitaire.

<sup>49</sup> Association locale qui avait pour objet d'organiser et réaliser une manifestation annuelle autour de l'élevage, de l'animation culturelle et commerciale et de l'attrait touristique de la région (dissoute en octobre 2023).

<sup>50</sup> Il représente le poids de la gestion courante sur la trésorerie et correspond aux fonds nécessaires pour gérer le décalage entre les encaissements et les décaissements.

**Graphique n° 4 : L'évolution du fonds de roulement et de la trésorerie**

Source : CRC d'après les comptes de gestion

Pour pallier ses difficultés de trésorerie, la régie utilise chaque année une ligne de trésorerie renouvelée annuellement. Son montant, en hausse en 2023 (140 000 €), est à l'origine de frais financiers (1 599 €). En 2024, la ligne de trésorerie a été mobilisée à hauteur de 40 000 €.

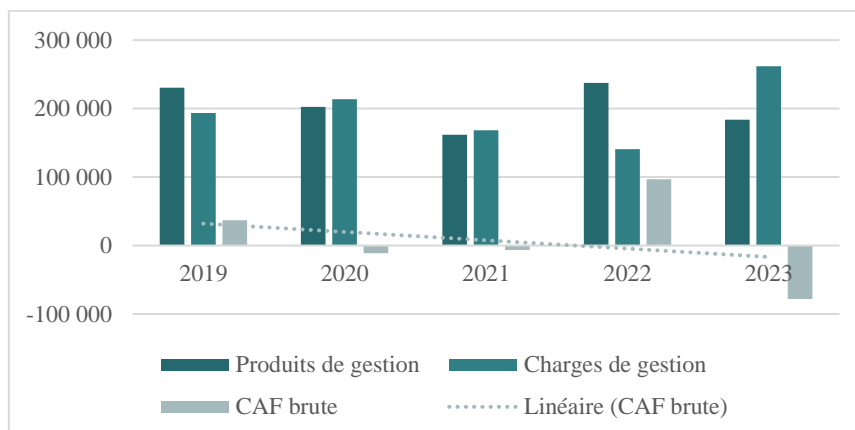
La chambre observe que la commune aurait pu adapter le montant de la subvention d'équilibre provenant du budget principal afin de permettre à la régie de reconstituer son fonds de roulement et sa trésorerie, et ainsi de ne plus recourir à une ligne de trésorerie qui grève ce budget modeste de frais financiers évitables. Elle prend acte de la décision du conseil municipal du 27 mars 2025 de verser des acomptes de la subvention d'équilibre du budget principal afin de ne plus recourir à des lignes de trésorerie, dans l'attente de la suppression de ce budget annexe à laquelle la commune est invitée (voir *supra*).

### 2.3.3 Un budget annexe forêts fragilisé par les ponctions du budget principal

Les ressources d'exploitation (vente de bois) enregistrées sur le budget annexe forêts<sup>51</sup> ont diminué de 20 % sur la période, alors même que les charges de gestion augmentaient de 35 % du fait des versements au budget principal, conduisant à une dégradation tendancielle de la capacité d'autofinancement (CAF brute) du budget annexe qui représentait 16 % des produits de gestion en 2019.

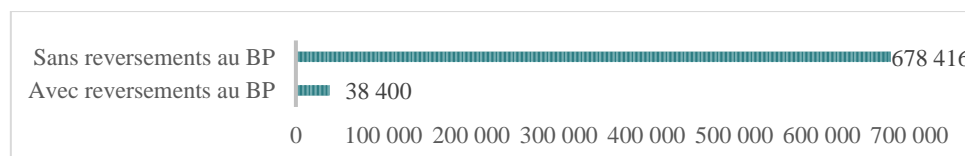
Cette évolution défavorable, amorcée en 2020, s'est accentuée en 2023 avec un niveau de ressources d'exploitation relativement bas par rapport aux autres exercices (183 981 €) et un niveau de charges le plus élevé de la période (261 852 €) dont 180 456 € de versement au budget principal.

<sup>51</sup> Cf. annexe 8.

**Graphique n° 5 : La formation de l'autofinancement brut (CAF brute en €)**

Source : CRC d'après les comptes de gestion

En effet, lors de l'affectation des résultats de clôture des budgets communaux, le conseil municipal a décidé chaque année de reverser au budget principal<sup>52</sup> une partie de l'excédent de fonctionnement du budget annexe forêts. Ces reversements ont représenté sur la période un montant total de 640 016 € et réduit le résultat cumulé à 38 400 € à la clôture de l'exercice 2023. En 2020, 2021 et 2023, ils étaient trop importants par rapport aux produits de gestion, générant un déficit.

**Graphique n° 6 : Le résultat cumulé sur la période 2019/2023 (en €)**

Source : CRC d'après les comptes de gestion

En l'absence d'autofinancement en 2020, 2021 et 2023, le financement propre disponible n'a pas été suffisant pour couvrir les dépenses d'équipement réalisées sur la période (112 151 €), suscitant des prélèvements sur le fonds de roulement (51 045 € au total), la commune n'ayant, par ailleurs, pas souscrit de nouvel emprunt pour le budget annexes dont l'endettement est nul depuis 2021.

Ainsi, le fonds de roulement qui s'établissait à 72 320 € fin 2023, a diminué de 54 % sur la période, ramenant à un niveau très bas les réserves financières dont disposait le budget annexe.

Les résultats de l'exercice 2023 auraient normalement dû faire apparaître les limites de ces prélèvements récurrents au profit du budget principal. Or, il ressort des comptes de l'exercice 2024 une nette diminution des recettes de fonctionnement (91 385 € pour un prévisionnel de 167 680 €) et un reversement au budget principal reconduit à un montant

<sup>52</sup> 119 265 € en 2019, 139 059 € en 2020, 109 267 € en 2021, 91 969 € en 2022, 180 456 € en 2023.

conséquent (63 820 €). Par conséquent, le résultat était à nouveau négatif en 2024 (- 18 526 €) et le niveau du fonds de roulement davantage dégradé (13 575 €), avec un impact sur la trésorerie devenue négative au 31 décembre 2024 (- 4 678 €).

### 2.3.4 La dégradation perceptible des indicateurs du budget annexe chauffage

Les produits tirés de l'exploitation du réseau de chaleur au bois<sup>53</sup> ont augmenté de 27 % sur la période 2019/2023 (349 805 € en 2023) pour différentes raisons : les conditions climatiques durant la saison de chauffe, le nombre d'abonnés (clients) et l'évolution de la tarification de fourniture de chaleur en 2022 et 2023<sup>54</sup>.

En décembre 2024, le conseil municipal a souhaité retrouver des marges de manœuvre pour l'avenir et augmenter significativement les tarifs applicables à compter de 2025 sur la chaleur fournie, soit exclusivement sur l'élément R1. Entre 2020 et 2025, le prix du MWh fourni (R1) aura ainsi progressé de 71 % et celui du kW installé (R2) de 16 %, majorant le coût de la fourniture de chaleur facturée à l'utilisateur à partir des deux éléments :

- la quantité réelle de chaleur consommée, soit le nombre de MWh consommés multiplié par l'élément R1 représentant le coût des combustibles ;
- l'abonnement, soit la puissance de chauffage souscrite multipliée par l'élément R2 qui représente différents coûts de fonctionnement du service (entretien, charges financières...).

**Tableau n° 5 : L'évolution des tarifs de fourniture de chaleur**

| En € HT                  | 2020 | 2025 | Variation |
|--------------------------|------|------|-----------|
| Prix du MWh fourni (R1)  | 41   | 70   | 71 %      |
| Prix du kW installé (R2) | 31   | 36   | 16 %      |

*Source : CRC d'après les délibérations du conseil municipal*

#### **L'évolution de la facture des quatre clients historiques**

La facture annuelle des quatre clients historiques du réseau de chaleur a évolué à la hausse pour trois d'entre eux sur la période 2020/2024, mais à la baisse pour le lycée en raison de la diminution du nombre d'élèves et de la moindre occupation de salles.

Les montants facturés poursuivront leur progression en 2025 au regard de la forte augmentation du tarif de la chaleur fournie qui passe de 56 € HT le MWh en 2024 à 70 € HT le MWh en 2025.

<sup>53</sup> Cf. annexe 9.

<sup>54</sup> Pas d'augmentation des tarifs en 2020 et 2021 (R1 = 41 € HT le MWh, R2 = 31 € HT le kW), augmentation des tarifs en 2022 (R1 = 42 € HT le MWh, R2 = 32 € HT le kW) et 2023 afin d'amortir l'impact de la hausse des coûts des combustibles (R1 = 49 € HT le MWh, R2 = 34 € HT le kW).

Une simulation de cette augmentation pour les bâtiments communaux, sur la base des consommations réalisées en 2024 hors abonnement (1 498,97 MWh), donne une charge supplémentaire annuelle proche de 21 000 €.

**Tableau n° 6 : L'évolution de la facture annuelle**

| En €                          | 2020    |         | 2024    |         | Evolution 2020/2024 |          |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------------------|----------|
|                               | TTC     | HT      | TTC     | HT      | En % TTC            | En € TTC |
| Entreprise CEERI              | 4 952   | 4 694   | 6 060   | 5 744   | 22,4                | 1 108    |
| EHPAD Les Saules              | 61 528  | 58 320  | 77 560  | 73 517  | 26,1                | 16 033   |
| Lycée André Malraux           | 125 963 | 119 396 | 109 048 | 103 363 | - 13,4              | - 16 915 |
| Commune (plusieurs bâtiments) | 134 791 | 127 764 | 178 040 | 168 758 | 32,1                | 43 249   |

Source : CRC d'après les factures et le grand livre des comptes

Les charges d'exploitation ont augmenté de 22 %, avec un pic en 2022 en raison du niveau plus élevé des achats et dépenses d'entretien/réparation (302 221 € en 2022) ; les charges de personnel restant stables (8 589 €), excepté en 2021 (13 513 €).

En écartant l'année 2022 atypique et défavorable, l'exploitation a généré un excédent brut et une capacité d'autofinancement brute (CAF brute) représentant entre 9 % et 22 % du produit total, malgré une hausse des frais financiers en 2023 (22 130 €).

Bien que la CAF brute ait favorablement évolué sur la période (+ 44 %) et que le compte d'exploitation ait reçu la quote-part des subventions d'investissement<sup>55</sup>, le résultat d'exploitation est resté négatif en 2021 et 2022 en raison des dotations aux amortissements des équipements du service. En 2023, il est redevenu positif (46 271 €), représentant 13 % du produit total.

L'autofinancement nécessaire au remboursement de l'annuité en capital de la dette était également insuffisant en 2020, 2021 et 2022. Ainsi sur la période 2019/2023, la CAF nette cumulée est restée négative (- 111 851 €), suscitant un besoin de financement important (581 468 €) au regard des dépenses d'équipement réalisées (469 617 €).

Ces dépenses, qui concernent les travaux non pris en charge par l'exploitant au titre de la prestation P3 (matériels vétustes et dommages d'usure), ont été financées par les emprunts souscrits en 2020 (100 000 €) et 2022 (330 000 €)<sup>56</sup> et par le fonds de roulement dans lequel la commune a puisé à hauteur de 151 468 €.

Les ratios d'endettement se sont dégradés dès 2020, avec une capacité de désendettement supérieure au seuil d'alerte de 12 ans ou négative en l'absence d'épargne. En 2023, la situation semblait s'améliorer, le budget annexe présentant un délai de désendettement de 8,7 ans, à la faveur notamment de l'augmentation du chiffre d'affaires.

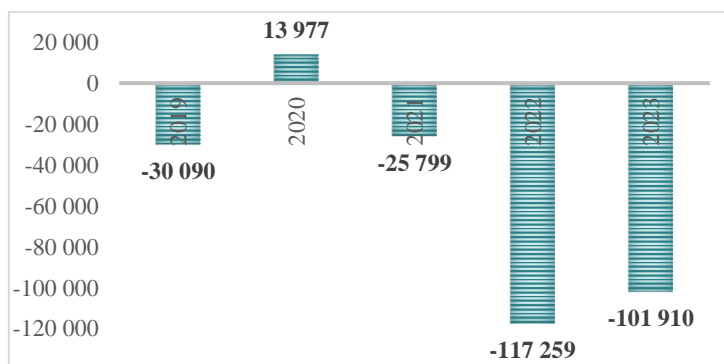
<sup>55</sup> Les subventions dites transférables sont reprises dans le résultat lorsqu'elles servent à réaliser des immobilisations qui sont amorties (y compris les subventions d'équipement versées) et disparaissent ainsi du bilan.

<sup>56</sup> Au taux fixe de 2,90 % sur une durée de 20 ans.

Toutefois, avec le recours à un nouvel emprunt de 461 500 €<sup>57</sup> pour financer les travaux d'extension du réseau de chaleur engagés en 2024, décidé le 7 novembre 2024 par le conseil municipal, l'endettement du budget annexe va à nouveau augmenter, sa capacité de désendettement étant nulle au vu de l'absence d'autofinancement ressortant des comptes provisoires pour 2024 (CAF brute et CAF nette négatives<sup>58</sup>).

Au 31 décembre 2024, la commune n'avait réalisé que 122 591 € de dépenses d'équipement sur un prévisionnel s'élevant à 1,76 M€, toutefois réorienté sur un marché attribué pour 439 697 € HT € (voir supra : l'extension du réseau de chaleur). Par conséquent, l'emprunt de 2024 a été mobilisé pour un montant supérieur au besoin de financement immédiat des dépenses d'investissement, reconstituant le fonds de roulement à hauteur de 240 875 € et la trésorerie qui était négative depuis 2021.

**Graphique n° 7 : L'évolution de la trésorerie (en €)**



Source : CRC d'après les comptes de gestion

En effet, pour pallier la disparition progressive du fonds de roulement et les difficultés de trésorerie qui en ont résulté, la commune a mobilisé à partir de 2021 une ligne de trésorerie dont le montant est passé de 100 000 € en 2021, à 200 000 € en 2023, puis à 400 000 € en 2024.

La chambre constate que la situation financière de ce budget annexe s'est dégradée au cours de la période. Elle ne permet pas, en l'état, à la commune de poursuivre ses projets d'extension et de densification du réseau de chaleur, malgré la hausse tarifaire appliquée à compter de 2025. Il est rappelé, à cet égard, que gérant un SPIC, ce budget est autonome et ne peut être abondé par le budget principal. Il doit, en outre, être équilibré et géré de façon à garantir la soutenabilité de l'activité. Les mesures envisagées par l'ordonnateur pour améliorer cette situation (évolution de la durée du marché d'exploitation, remplacement de la production fioul par du bois, nouveaux raccordements), non chiffrées à ce stade, doivent nécessairement s'inscrire dans cette perspective.

<sup>57</sup> Au taux fixe de 3,75 % sur une durée de 25 ans.

<sup>58</sup> Respectivement - 18 292 € et - 95 783 €.

### 2.3.5 La création prématurée du budget annexe centre aqualudique

Le budget annexe centre aqualudique<sup>59</sup> a été créé le 12 mars 2020 et son premier budget prévisionnel adopté le 30 juillet 2020. Parallèlement à son adoption, le conseil municipal s'est prononcé sur l'affectation à partir du budget principal des sommes suivantes :

- 361 217 € correspondant à l'excédent d'investissement sur l'opération 56 dite « base de loisirs », soit la différence entre les recettes (emprunts, subvention perçue) et les dépenses (étude de faisabilité, assistance à maîtrise d'ouvrage, frais de concours de maîtrise d'œuvre) ;
- 450 000 € d'emprunt contracté en 2019 sur une durée de 20 ans au taux de 0,96 % ;
- 70 000 € correspondant à une partie de l'excédent de fonctionnement de 2019 afin de couvrir les premières dépenses de fonctionnement et de produire un autofinancement positif en 2020<sup>60</sup>.

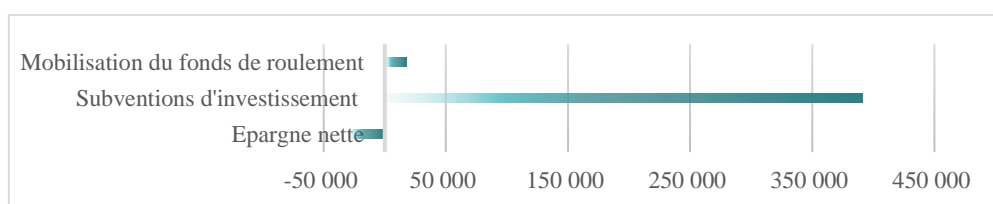
Le conseil municipal a délibéré à nouveau en novembre 2020 pour transférer les biens et emprunts qui relevaient auparavant du budget principal, soit 103 703 € d'équipements et 14 919 € de subvention DETR obtenue pour l'étude de faisabilité.

La chambre souligne, cependant, l'incohérence de la création de ce budget annexe avant la fin de la réalisation du projet et la mise en service d'un équipement ayant vocation à dégager les ressources nécessaires à l'équilibre de ce budget.

En effet depuis 2020, le budget n'a pas perçu de produits d'exploitation et les charges d'exploitation se sont limitées au paiement de frais financiers correspondant aux intérêts des emprunts. En outre, il ne dégageait plus d'autofinancement (CAF brute et CAF nette) depuis 2021, ni de résultat d'exploitation.

Les dépenses d'équipement réalisées depuis 2020 (379 684 €) ont été financées par les subventions perçues (391 047 €) qui ont en outre couvert une partie du déficit d'épargne et par un prélèvement sur le fonds de roulement (- 17 671 €).

**Graphique n° 8 : Le financement des dépenses d'équipement (en €)**



Source : CRC d'après les comptes de gestion

Bien que l'emprunt de 2 560 000 € envisagé n'ait pas été souscrit en 2024, le budget annexe ne dispose d'aucune capacité de désendettement en l'absence de ressource propre. Ce sont les dotations initiales, l'emprunt de 2019 et les subventions perçues qui ont permis de

<sup>59</sup> Cf. annexe 10.

<sup>60</sup> Soit 65 742 € correspondant à 70 000 € de produits exceptionnels moins 4 258 € de frais financiers.

constituer les réserves (fonds de roulement et trésorerie) dont disposait encore le budget annexe à la clôture de l'exercice 2023.

Compte tenu de l'abandon du projet de centre aqualudique décidé en novembre 2024, la chambre recommande à la commune de clore dès que possible ce budget annexe dont la situation n'avait quasiment pas évolué en 2024 au regard des résultats provisoires, et de reprendre ses actifs et passifs dans le budget principal. Elle prend note de l'engagement de l'ordonnateur d'y procéder en 2025. La commune devra également résilier ses marchés, régler les soldes de ce qui a été réalisé et rembourser les acomptes de subventions perçues (voir *supra*).

**Recommandation n° 6.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Clore en 2025 le budget annexe centre aqualudique et reprendre ses actifs et passifs dans le budget principal.

## 2.4 La situation financière tendue du budget principal

### 2.4.1 Une hausse des charges réduisant fortement l'autofinancement

La capacité d'autofinancement brute du budget principal<sup>61</sup> a baissé de 60 % sur la période 2019/2023, ce qui correspond à une perte de 584 604 €, en raison d'une augmentation des charges de gestion (+ 33 %) nettement supérieure à celle des produits de gestion (+ 6 %), évolutions dites en « effet de ciseau ».

La CAF brute par habitant de Saulxures-sur-Moselotte se situe depuis 2020 à un niveau inférieur à la moyenne des communes de même strate démographique avec une dégradation davantage marquée entre 2019 et 2022 (- 62 % pour - 18 %). En 2019, elle était supérieure et correspondait à 359 €/habitant pour une moyenne de 234 €/habitant. En 2022, elle ne représentait plus que 138 €/habitant pour une moyenne de 191 €/habitant.

Le taux d'épargne qui correspond à la CAF brute en pourcentage des produits de gestion est resté faible depuis 2021 (11 % en 2021, 10 % en 2022 et 2023). Il a continué de décroître en 2024 (7 %).

#### 2.4.1.1 Une progression limitée des produits de gestion

Cette évolution résulte de plusieurs facteurs.

Tout d'abord, le produit direct des impôts locaux a baissé entre 2019 et 2024 (- 13,8 %) en raison de la suppression de la taxe d'habitation, du transfert de la cotisation foncière des entreprises à la CCHV et du maintien des taux, malgré la progression des bases d'imposition sur le foncier bâti à partir de 2023 et la mise à jour favorable des bases intervenue en 2024. En 2022, les taux d'imposition se situaient au-dessus de la moyenne pour les communes situées

---

<sup>61</sup> Cf. annexe 11.



dans la strate 2 000/3 500 habitants, excepté pour la taxe foncière sur les propriétés non bâties<sup>62</sup> mais procuraient un produit par habitant inférieur, excepté pour la taxe d'habitation sur les résidences secondaires<sup>63</sup>. De 2019 à 2021, les produits de l'ensemble des taxes étaient inférieurs à la moyenne de la strate. La commune ne reçoit plus, en outre, le produit de la fiscalité locale sur les entreprises qui représentait 168 061 € en 2021 (cotisation sur la valeur ajoutée - CVAE, taxe sur les surfaces commerciales, imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux - IFER), désormais perçu par la CCHV.

Les ressources institutionnelles qui ont également diminué entre 2019 et 2023 (- 8,3 %), principalement du fait de la baisse de la dotation globale de fonctionnement (DGF) de 130 034 € sur la période, ont enregistré une hausse favorable en 2024 (+ 11 %) grâce à l'augmentation des dotations de péréquation et de compensation.

En sens inverse, la commune reçoit depuis 2022 de la CCHV une attribution de compensation de 416 002 € qui explique l'importante augmentation de la fiscalité reversée (+ 154 %). Par ailleurs, le budget principal a bénéficié de la hausse de 50,7 % des ressources d'exploitation issues principalement des travaux, études et prestations de services (dont périscolaire), ainsi que des versements des budgets annexes à caractère administratif, principalement du budget de la forêt. Toutefois, les produits de gestion ont diminué en 2024 en raison de la réduction de l'offre périscolaire, dans le but de maîtriser les charges de gestion correspondantes.

#### 2.4.1.2 Une hausse des charges de gestion tirée par les dépenses de personnel

La progression des charges de gestion provient pour l'essentiel des charges à caractère général (+ 28 % représentant + 237 722 € sur la période) et de personnel (+ 42 % représentant + 582 479 € sur la période), ces dernières correspondant à 58 % des charges courantes (voir *supra*). Elle est également liée à l'inflation et à l'augmentation du prix de l'énergie.

La chambre constate que les charges de gestion se sont accrues de 15 % entre 2019 et 2020, alors que la crise sanitaire a eu un effet inverse dans la plupart des communes et notamment celles de taille équivalente. La hausse concerne les charges de personnel (+ 150 614 €), les subventions versées (+ 143 687 €) en raison du versement d'une contribution exceptionnelle à la régie du lac, ainsi que d'autres charges de gestion (+ 78 301 €).

Bien que cette hausse des charges de gestion soit importante, elle n'intègre pas la constitution par la commune de provisions pour risques et charges à laquelle elle était tenue en application de l'article R. 2321-2 du CGCT. En effet, l'existence de contentieux et de créances douteuses susceptibles d'être irrécouvrables (évaluées à 27 323 € en 2023) nécessitait la constitution de provisions.

---

<sup>62</sup> Taux de fiscalité en 2024 : Taxe d'habitation sur les résidences secondaires (TH) = 19,69 % pour une moyenne en 2022 = 13,76 %, Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB) = 40,61 % pour une moyenne en 2022 = 36,41 %, Taxe Foncière sur les Propriétés Non Bâties (TFPNB) = 28,05 % pour une moyenne en 2022 = 49,03 %.

<sup>63</sup> TH (36 €/habitant pour une moyenne de 26 €/habitant), TFPB (364 €/habitant pour une moyenne de 419 €/habitant), TFPNB (8 €/habitant pour une moyenne de 18 €/habitant).

La forte évolution des charges de personnel enregistrée en 2020 s'explique notamment par la mise en place d'un nouveau régime indemnitaire (Rifseep<sup>64</sup>) avec une augmentation de 62 391 €<sup>65</sup> et l'octroi d'une prime Covid par la nouvelle municipalité à 31 agents pour 14 107 €.

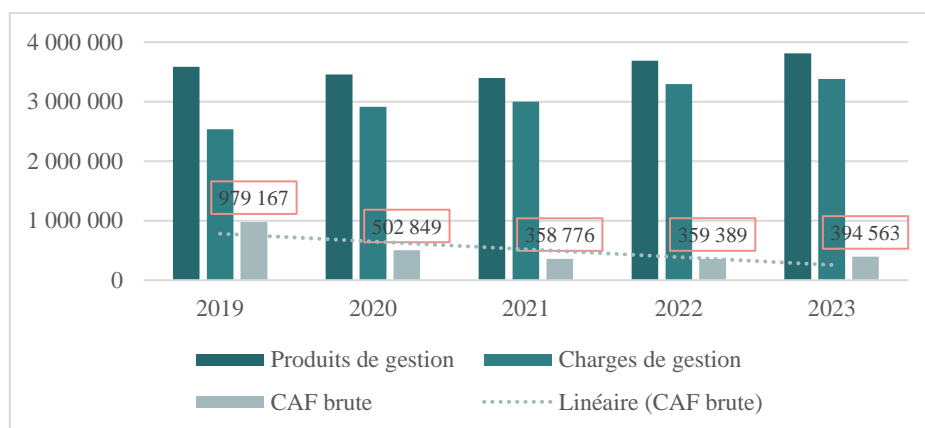
La hausse des charges de personnel constatée en 2021 (+ 206 826 €) résulte notamment de la mise en place d'un complément indemnitaire annuel (CIA) pour les salariés (+ 30 901 €) et le recrutement de personnel supplémentaire pour les activités périscolaires et de loisirs, soit pour un total de 123 357 €.

Cette augmentation, en 2021, s'explique en outre par de moindres remboursements de salaires par la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) et par l'assurance statutaire de la commune qui viennent en déduction des charges de personnel. En effet, en 2020, la commune avait été confrontée à de nombreuses absences pour maladie dont principalement trois congés de longue maladie, deux congés de maternité, un congé de longue durée et un congé pour accident du travail d'environ 6 mois.

En 2022 et 2023, les charges de personnel ont poursuivi leur progression à un niveau légèrement inférieur (environ + 110 000 €/an) du fait de la revalorisation du point d'indice, des coûts de fonctionnement du service périscolaire et du renchérissement de l'assurance statutaire. En 2024, les efforts de gestion ont permis de contenir la progression à + 2,4 % par rapport à 2023.

Néanmoins, la hausse annuelle moyenne de ces dépenses, constatée sur la période 2019/2024 (+ 7,7 %), ressort à un niveau élevé et une telle évolution réduit les capacités d'autofinancement dégagées par le budget principal.

**Graphique n° 9 : L'évolution de l'autofinancement (CAF brute)**



Source : CRC d'après les comptes de gestion

Par ailleurs, le montant de la CAF brute a été sensiblement équivalent au résultat de la section de fonctionnement compte tenu du très faible montant des dotations aux amortissements (entre 1 517 et 2 316 €) et de l'absence de provisions.

<sup>64</sup> Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

<sup>65</sup> Certains agents ont perçu une augmentation annuelle de plus de 5 000 €.

## 2.4.2 Le financement de l'investissement et la relative maîtrise de l'endettement

### 2.4.2.1 Un recours contenu à l'emprunt

Sur la période 2019/2023, la commune a réalisé 4,6 M€ de dépenses d'équipement et versé, en tant qu'avance de trésorerie, une participation financière de 0,15 M€ à la régie de la base de loisirs.

Elle a en outre effectué deux reprises sur excédents capitalisés en 2020 et 2023 pour un total de 452 752 €, afin d'affecter 361 217 € au budget annexe centre aquatique et 91 535 € à la CCHV au titre des excédents d'investissement des budgets annexes eau et assainissement.

L'investissement a été financé avec les ressources propres de la commune (2,32 M€ soit 44 % du financement) constituées de l'autofinancement net (1,18 M€)<sup>66</sup> et de différentes recettes d'investissement<sup>67</sup> (1,14 M€) parmi lesquelles des subventions et produits de cession. En complément, la commune a souscrit divers emprunts pour un total de 1,9 M€ (36 % du financement) et puisé dans son fonds de roulement à hauteur de 1,04 M€ (20 % du financement).

L'encours de dette au 31 décembre 2023 (2,72 M€) a très légèrement diminué sur la période 2019/2023 (- 1 %) malgré l'intégration en 2023 de la dette des budgets annexes eau et assainissement dans le cadre du transfert de la compétence à la CCHV (524 833 €, soit près de 20 % de l'encours de dette). Selon le comptable, cet encours a néanmoins vocation à être prochainement transféré à la CCHV dans le cadre de la finalisation des opérations de transfert comptable. Au 31 décembre 2024, l'encours de dette s'établissait à un niveau légèrement supérieur (2,83 M€) en raison de la souscription d'un nouvel emprunt<sup>68</sup>.

### 2.4.2.2 Une capacité de désendettement qui néanmoins se dégrade

Bien que l'encours de dette ait peu évolué sur la période 2021-2024, la capacité de désendettement<sup>69</sup> s'est amenuisée à partir de 2020 en raison de la diminution de l'autofinancement brut (CAF brute), pour redescendre à 6,9 ans en 2023.

Cette dégradation s'est poursuivie en 2024, la capacité de désendettement se réduisant à 9,6 années. En outre, si les lignes de trésorerie non remboursées au 31 décembre 2024, soit 300 000 €, avaient été intégrées à l'encours de dette, le capital restant dû se serait élevé à 3,13 M€ à cette date et la capacité de désendettement de la commune se serait établie à 10,7 années, se rapprochant du seuil d'alerte de 12 ans.

---

<sup>66</sup> CAF nette = CAF brute - annuité en capital de la dette.

<sup>67</sup> Taxe d'aménagement, FCTVA, subventions d'investissement reçues, produits de cession.

<sup>68</sup> Le conseil municipal a décidé le 19 décembre 2024 de souscrire un nouvel emprunt pour un montant de 390 000 € compte tenu d'une prévision budgétaire de 543 644 €, les dépenses réelles d'investissement ayant été inférieures aux prévisions (0,96 M€ pour 2,05 M€).

<sup>69</sup> Capacité de désendettement = Encours de dette / CAF brute.

En 2023, la commune remboursait 13 emprunts pour un montant nominal souscrit de 4,39 M€ et un capital restant dû (encours de dette) de 2,71 M€ en fin d'exercice. La charge de la dette représentait 307 746 € d'annuité en capital et 36 261 € de charges d'intérêt. Comparativement aux communes de même taille, pour un encours sensiblement équivalent à la moyenne, la commune de Saulxures-sur-Moselotte remboursait une annuité plus élevée, ce qui augmentait son besoin de financement. Toutefois, le remboursement de six emprunts s'achèvera de 2024 à 2028, ce qui permettra à la commune de disposer à moyen terme de quelques marges de manœuvre.

### **2.4.3 Un fonds de roulement fortement mobilisé et une trésorerie insuffisante**

Les prélèvements opérés pour financer les dépenses d'investissement ont conduit à une diminution de 71 % du fonds de roulement sur la période (de 1,28 M€ en 2019 à 0,38 M€ en 2023). Concomitamment, la trésorerie a chuté de 69 %. Elle s'élevait à 353 191 € au 31 décembre 2023, représentant 38 jours de charges courantes.

À la clôture de l'exercice 2024, le niveau du fonds de roulement augmentait légèrement, s'établissant à 537 524 €, mais le besoin en fonds de roulement restait très élevé (718 164 €), pesant fortement sur la trésorerie nette qui était négative fin 2024 (- 180 639 €). Le solde du compte au Trésor restait néanmoins positif (119 360 €) grâce au concours de la ligne de trésorerie (300 000 €). En effet, pour couvrir ses besoins de trésorerie et les décalages de flux financiers, la commune recourt, faute de disposer de réserves suffisantes avec le fonds de roulement, à une ligne de trésorerie renouvelée régulièrement pour un montant maximum de 500 000 €. Cette ligne a été mobilisée à hauteur de 200 000 € en 2023 et de 300 000 € en 2024.

Il apparaît donc que le recours accru aux lignes de trésorerie, en 2023 et 2024, s'il a permis à la commune de conserver un niveau minimum de disponibilités pour pouvoir honorer ses paiements, a également masqué le besoin réel de financement de l'investissement par emprunt.

## **2.5 Une situation financière fragile après consolidation des budgets communaux à caractère administratif**

En consolidant les données du budget principal et des deux budgets annexes portant sur des services administratifs (lotissement – forêts)<sup>70</sup>, la dégradation observée sur la période 2019/2023 apparaît sensiblement identique à celle du budget principal.

Toutefois, le taux d'épargne s'est davantage détérioré pour atteindre 8,9 % en 2023 et 6,8 % en 2024 (10 % et 7,3 % pour le seul budget principal).

Le financement disponible consolidé pour l'investissement était proportionnellement moindre jusqu'en 2021. En progression en 2022, il s'est fortement détérioré en 2023, devenant négatif (- 180 235 €) en raison du niveau insuffisant d'autofinancement net (- 365 110 €) résultant du coût de l'annuité en capital de la dette. En 2024, malgré un autofinancement net

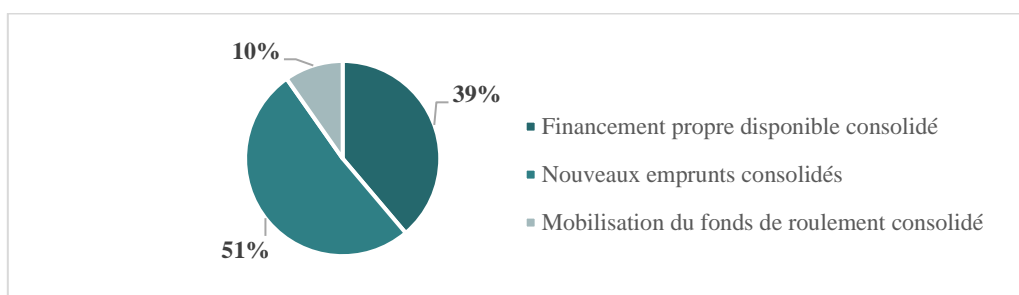
---

<sup>70</sup> Cf. annexe 12.

toujours négatif (- 409 583 €) et à la faveur notamment de produits de cession (316 905 €), le financement disponible est redevenu positif (14 071 €).

Par ailleurs, le financement de l'investissement consolidé (5,45 M€) a moins sollicité le fonds de roulement que le budget principal et davantage mobilisé l'emprunt qui représentait près de la moitié des ressources sur la période (51 %). Par conséquent, en 2023, l'encours de dette consolidé était plus élevé (3,12 M€) que pour le seul budget principal (2,71 M€), cet écart étant sensiblement identique en 2024.

**Graphique n° 10 : La répartition du financement de l'investissement consolidé**



Source : CRC d'après les comptes de gestion

La capacité de désendettement consolidée qui s'établissait à 3,2 années en 2019 a reculé à 9,1 années en 2023 en raison de la forte baisse de l'autofinancement, soit à un niveau moins favorable que pour le seul budget principal (6,9 années). En 2024, cet indicateur se détériorait à nouveau pour s'établir à 11,6 années (9,6 années pour le budget principal) et se rapprocher du seuil d'alerte de 12 années.

Enfin, le fonds de roulement et la trésorerie consolidés ont suivi la même tendance que pour le budget principal avec une très forte diminution sur la période 2019/2023, soit respectivement - 82 % et - 72 %. Sur la période 2019/2024, la trésorerie commune aux trois budgets affichait une dégradation plus importante (- 115 %).

La chambre observe que la situation consolidée des budgets à caractère administratif reflète les problèmes de trésorerie du budget annexe lotissement de 2019 à 2022 et dans une moindre mesure du budget principal.

Dans ce contexte, la commune pourrait rationaliser l'usage des lignes de trésorerie pour ses différents budgets à caractère administratif en adoptant une démarche d'ensemble puisque la gestion de la trésorerie de ces quatre budgets a vocation à s'exercer au niveau du compte au Trésor du budget principal.

La chambre rappelle, en outre, que le recours systématique aux lignes de trésorerie nuit à la visibilité sur la situation financière des budgets de la commune et le besoin réel de financement de l'investissement par emprunt. Dès lors, il revient à la commune de réguler son recours à l'emprunt, en veillant à conserver un niveau de ressources propres suffisant pour financer l'annuité en capital de la dette et une partie des investissements.

**Recommandation n° 7.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Adapter le recours à l'emprunt afin de réduire les prélèvements sur le fonds de roulement et le recours aux lignes de trésorerie.

## 2.6 La situation financière fortement dégradée de la régie du lac

### 2.6.1 Une activité déficitaire et un autofinancement insuffisant

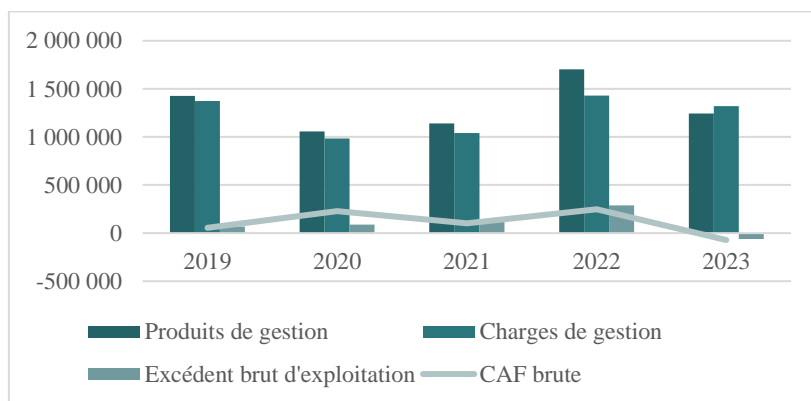
Le chiffre d'affaires de la base de loisirs a baissé de 20 % entre 2019 et 2021 en raison de la crise sanitaire<sup>71</sup>. En 2022, la base a connu un pic d'activité grâce à des conditions météorologiques favorables et un regain de fréquentation suite à la pandémie, ce qui a permis d'augmenter de 49 % le chiffre d'affaires par rapport à 2021, pour s'établir à 1,7 M€. En 2023, l'activité a été soutenue mais le chiffre d'affaires a néanmoins baissé de 28 % par rapport à 2022 pour atteindre 1,2 M€.

Parmi les charges d'exploitation, les consommations intermédiaires, en lien direct avec l'activité, ont représenté près de 40 % des produits de gestion sur la période. Les charges de personnel ont, quant à elles, représenté entre 45 % et 60 % des produits de gestion.

Les performances d'exploitation ont été insuffisantes pour couvrir les charges courantes, aboutissant à un cycle d'activité déficitaire en 2023 (- 62 181 €).

Sur la période 2019/2023, la capacité d'autofinancement brute a varié de façon erratique, atteignant un pic en 2022 (+ 248 000 €) puis devenant négative en 2023 (- 71 216 €).

**Graphique n° 11 : L'évolution de l'autofinancement (CAF brute)**



Source : CRC d'après les comptes de gestion

Par conséquent et après prise en compte des dotations aux amortissements dont le montant a été stable sur la période (151 593 € en moyenne) et transfert au compte de résultat

<sup>71</sup> Cf. annexe 13.

des quotes-parts de subventions d'équipement reçues et des plus ou moins-values de cession, le résultat d'exploitation a été négatif durant trois exercices sur la période : en 2019, 2021 et 2023.

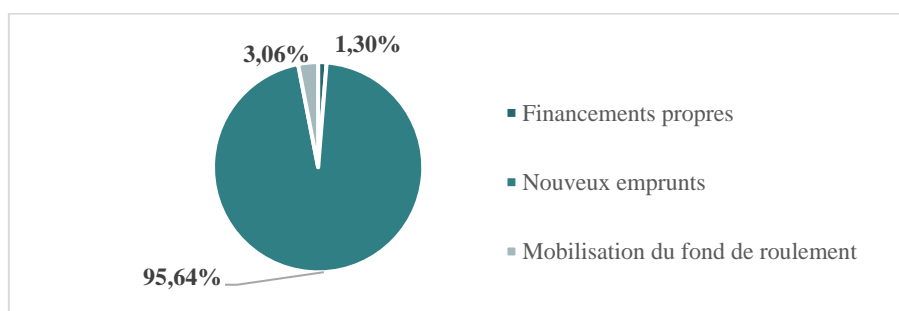
## 2.6.2 Un recours excessif à l'emprunt obérant toute capacité de désendettement

L'autofinancement brut (CAF brute) était insuffisant sur la période au regard du montant du remboursement de l'annuité en capital de la dette, ce qui n'a pas permis à la régie de générer un autofinancement net (CAF nette) sur la période (- 14 104 €).

En outre, le montant des subventions d'investissement reçues est demeuré marginal et en l'absence de financements propres disponibles en 2019, 2021 et 2023<sup>72</sup>, la régie n'a pu disposer que de 11 548 € pour financer 888 733 € de dépenses d'équipement au cours de la période.

Dans ce contexte, le financement des investissements sur la période n'a pu être réalisé qu'avec un recours massif à l'emprunt, soit 850 000 € représentant 95,6 % du financement, complétés par une subvention d'équipement (18 752 €), des produits de cession (6 900 €) et un prélèvement sur le fonds de roulement (27 184 €).

**Graphique n° 12 : La répartition du financement de l'investissement**



Source : CRC d'après les comptes de gestion

La chambre constate que la régie n'a perçu qu'une seule subvention d'équipement de 18 752 € en 2020 provenant du département des Vosges pour la rénovation de quelques chalets, rénovation qui n'a pas été poursuivie depuis malgré le vieillissement des installations et l'enjeu de conservation du label « Camping Qualité ».

Elle relève à cet égard l'absence d'initiative de la direction et du conseil d'administration de la régie en vue de l'obtention d'autres concours financiers, en particulier auprès de la commune, afin que la régie limite son recours à l'emprunt pour financer ses investissements.

L'encours de la dette au 1<sup>er</sup> janvier de chaque exercice a ainsi augmenté de 30 % sur la période pour atteindre 1,11 M€ au 31 décembre 2023. Au 1<sup>er</sup> janvier 2025, en l'absence de

<sup>72</sup> En 2023, le niveau du financement propre disponible était alarmant puisque fortement négatif (- 201 552 €) après remboursement de l'annuité d'emprunt dont le montant s'est élevé à 130 337 €.

nouvel emprunt souscrit en 2024, l'encours de dette avait diminué. L'ordonnateur précise, à cet égard, que deux emprunts s'éteindront en 2026 et 2027 et que le remboursement du prêt garanti par l'État (PGE) pourrait faire l'objet d'une négociation en vue d'un éventuel rééchelonnement.

La capacité de désendettement, très erratique sur la période, était extrêmement préoccupante dès 2019 car elle dépassait le seuil d'alerte de 12 années (18,9 ans). L'amélioration de 2022 (4,4 ans) n'a pas perduré et, en 2023, la régie du lac ne disposait plus de capacité de désendettement compte tenu de l'absence d'autofinancement (CAF brute négative).

### **2.6.3 Un fonds de roulement négatif conduisant à un besoin structurel de trésorerie**

Le fonds de roulement n'a été positif qu'en 2020 et a atteint un niveau d'alerte fin 2023 (- 264 322 €), ne laissant aucune marge de gestion à la régie. Conséquemment, le niveau de trésorerie qui était négatif au 31 décembre de chaque exercice s'est détérioré : - 25 971 € en 2022 puis - 287 655 € fin 2023.

Dans ce contexte, pour aider la régie à faire face à ses échéances, le conseil municipal a voté en juillet 2023 l'octroi à la régie d'une avance de trésorerie remboursable à hauteur de 150 000 €, la délibération ayant fait l'objet d'un déféré préfectoral devant le tribunal administratif de Nancy car n'étant pas conforme aux articles L. 2224-1 et 2 du CGCT<sup>73</sup>.

Les comptes de la régie sur la période montrent un recours systématique aux lignes de trésorerie depuis 2019, avec des montants tirés ayant oscillé entre 300 000 € et 500 000 €. Selon le directeur en fonctions à cette période, 100 000 € de ligne de trésorerie ont permis, en février 2023, de régler les travaux de rénovation de la cuisine qui figuraient en dépenses d'investissement.

Fin 2024, la régie n'a pu renouveler sa ligne de trésorerie qu'avec le cautionnement de la commune exigé par l'établissement bancaire. D'un montant de 300 000 €, elle a vocation à faire face aux échéances usuelles et à financer les impayés dont les plus importants concernent des factures d'électricité (127 000 € en fonctionnement) et de mobil-homes livrés en 2021 (71 000 € en investissement). Ces derniers ont été mis en service mais n'ont pas été réglés par la régie au motif de malfaçons.

La chambre relève néanmoins que ces prévisions d'utilisation relèvent d'un usage détourné des lignes de trésorerie. Elle rappelle à la régie du lac que les lignes de trésorerie qui ne procurent aucune ressource budgétaire, n'ont pas vocation à financer les investissements, ni à rembourser le capital de la dette, mais n'ont pour seul objet que de couvrir le décalage temporel entre les encaissements et les décaissements. Elle invite, à cet effet, la régie à se référer utilement aux précisions figurant dans la circulaire interministérielle du NOR/INT/B/89/007/C du 22 février 1989.

---

<sup>73</sup> L'article L. 2224-1 dispose que les budgets des SPIC exploités en régie par les communes doivent être équilibrés en recettes et en dépenses.



---

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*L'analyse de cinq budgets annexes et du budget principal de la commune, ainsi que du budget de la régie du lac, met en évidence la nécessité d'améliorer plusieurs aspects de la gestion budgétaire et comptable.*

*En effet, des prévisions budgétaires contestables, une programmation pluriannuelle des investissements peu réaliste, une gestion irrégulière de certaines régies d'avances et de recettes, ainsi qu'un recours excessif et détourné à des lignes de trésorerie, exigent un renforcement des compétences et du pilotage budgétaire et financier de la commune et de la régie.*

*Les situations financières de la commune et de la régie du lac sont en dégradation constante depuis 2020, se manifestant par une forte diminution de l'autofinancement et une quasi-disparition des réserves financières des deux entités (fonds de roulement et trésorerie).*

---

## 3 DES PERSPECTIVES FINANCIÈRES À ANTICIPER

### 3.1 Solder la régie du lac dans la perspective d'autres modalités de gestion

Le 7 octobre 2024, la municipalité a organisé une réunion publique d'information sur la situation de la base de loisirs, au cours de laquelle ont été annoncées diverses perspectives dont celle du changement de régime d'exploitation.

En effet, les difficultés financières, administratives et médiatiques de la régie du lac aboutiront probablement à une modification de son mode de gestion, sur la base des hypothèses étudiées par le cabinet d'audit mandaté par la régie et la commune.

Si elle souhaitait perdurer avec son actuel statut, la régie devrait bénéficier d'un important apport financier que ses statuts et les textes autoriseraient. Une délégation de service public apparaît en outre peu envisageable tant que les déficits n'auront pas été préalablement soldés et que les conditions d'un retour à l'équilibre n'auront pas été réunies.

Dans ce contexte et pour permettre à la commune de soutenir régulièrement l'activité de la base de loisirs avant de mettre en place de nouvelles modalités de gestion, la chambre recommande de clore la régie personnalisée du lac tel que prévu à l'article 46 des statuts, en reprenant son actif et passif au budget principal de la commune et de créer une régie dotée de la seule autonomie financière, fonctionnant avec un conseil d'exploitation

À cet égard, la chambre prend acte de la délibération du conseil municipal du 5 mars 2025 décidant de la transformation au 1<sup>er</sup> janvier 2026 de la régie personnalisée en une régie simple avec un conseil d'exploitation et de l'inscription au budget de la commune de subventions à la régie, à hauteur de 500 000 € en fonctionnement et de 84 000 € en investissement en vue de l'apurement des comptes de la régie en 2025.

Dans cette perspective, la clôture pourrait intervenir fin 2025 et la reprise des éléments au budget principal en 2026, l'exercice 2025 s'annonçant atypique par rapport aux précédents compte-tenu de la période de transition qu'il représente.

La clôture devra alors tenir compte des éléments suivants, étant précisé que la régie ne sera pas en capacité de rembourser l'avance de 150 000 € consentie par la commune et qu'il conviendra de constater dans le budget principal 2025 de la commune, une créance irrécouvrable pour le même montant (voir *infra*) :

- solde des opérations réelles en recettes et en dépenses, certaines dépenses ayant donné lieu à des litiges (en fonctionnement 127 000 € d'énergie, 15 000 € de blanchisserie, 1 963 € de logiciel et en investissement 71 000 € de mobil-homes), d'autres pour lesquels les montants n'avaient pas encore été pris en compte en janvier 2025 telle que la TVA 2024 non déclarée ni payée ;
- reprise du résultat cumulé des sections de fonctionnement (- 413 288 € fin 2023 mais + 131 000 € à la clôture 2024 selon le comptable) et d'investissement (+ 148 966 € fin 2023 mais - 132 000 € à la clôture 2024 selon le comptable). Au 31/12/2024, le comptable évaluait le résultat cumulé provisoire à - 265 000 € avant régularisation des opérations sur les comptes d'attente (228 000 € en dépenses et 171 000 € en recettes) ;
- transfert du capital emprunté (sept emprunts pour un total de 1,68 M€) et remboursement annuel des échéances jusqu'à extinction de la dette, soit 120 645 € d'annuités en capital et 8 847 € d'intérêts en 2026<sup>74</sup> ;
- remboursement anticipé de certains emprunts le cas échéant ;
- dotation annuelle aux provisions afin de poursuivre l'amortissement du patrimoine dans la perspective de son renouvellement (145 181 € en 2023) ;
- arrêt définitif de l'actif et du passif et transfert des opérations d'ordre (amortissements, subventions amortissables...) ;

La chambre précise que ces montants sont donnés à titre indicatif et devront être actualisés au regard des résultats définitifs de l'exercice 2024 et des opérations de clôture à intervenir en 2025.

## **3.2 Intégrer dans le budget principal les opérations de clôture de plusieurs budgets selon un rythme soutenable**

### **3.2.1 Les conditions d'un retour à une situation assainie**

La chambre a retenu l'hypothèse que la création d'une nouvelle régie financière en remplacement de l'actuelle régie du lac s'accompagnera d'une simplification programmée de l'organisation du budget communal.

En effet, outre la clôture au 31 décembre 2025 du budget annexe centre aqualudique, devenu sans objet avec l'abandon du projet, et la clôture engagée du budget annexe pompes funèbres, les budgets annexes culture-animations et lotissement sont susceptibles d'être

---

<sup>74</sup> Cf. annexe 13.

supprimés à court ou moyen terme. Ces suppressions simplifieront la gestion communale et en réduira les coûts (voir *supra*).

Leur clôture aura néanmoins un impact négatif sur le budget principal que la commune est appelée à anticiper notamment par une stricte maîtrise des dépenses de personnel et des économies à dégager sur les autres charges de fonctionnement dans la continuité des mesures évoquées lors de la préparation du budget primitif 2024.

Elle devra également ajuster ses produits de gestion (fiscalité, tarifs...) afin d'augmenter sa capacité d'autofinancement. Les projets d'investissement figurant sur le premier PPI élaboré en 2024 devront être drastiquement réduits ainsi que les prévisions d'emprunt, afin que le budget principal dégage suffisamment de ressources propres pour couvrir l'annuité en capital de la dette<sup>75</sup>.

Une projection à l'horizon 2027 du budget principal sur la base d'une augmentation moyenne des recettes de 1,5 % et d'une augmentation très contenue (+ 2 %) des dépenses, au sein de la section de fonctionnement, met en évidence les difficultés auxquelles pourrait être confrontée la commune en l'absence d'efforts de gestion et dès lors que le besoin de financement de l'investissement serait trop élevé.

Dans cette perspective, la chambre recommande à la commune de mettre en œuvre une gestion rigoureuse lui permettant de dégager davantage d'autofinancement.

**Recommandation n° 8.** (Commune de Saulxures-sur-Moselotte) : Réduire les dépenses de fonctionnement du budget principal et augmenter les produits de gestion afin de générer davantage d'autofinancement.

### 3.2.2 Les conséquences prévisibles des mesures à mettre en œuvre

La clôture du BA pompes funèbres n'aura pas d'impact significatif en 2025 en raison de sa faible surface financière et de l'absence de dette, les résultats de clôture repris s'élevant à + 11 905 € en investissement et - 3 758 € en fonctionnement.

Le BA culture-animations n'est plus endetté depuis le transfert de la médiathèque et sa clôture fin 2025 nécessiterait d'intégrer en 2026 exclusivement les résultats de clôture cumulés, estimés à 5 000 € en fonctionnement (5 774 € en 2024) au regard de la subvention d'équilibre susceptible d'être allouée par le budget principal et à 0 € en investissement en l'absence de nouvelles dépenses d'équipement réalisées courant 2025.

Le BA lotissement pourrait difficilement être clos avant 2027 et nécessiterait le versement d'une subvention destinée à couvrir le déficit de commercialisation estimé à environ 700 000 €. Le prêt relais de 400 000 € souscrit en 2024 pourrait être intégré au BP en 2027 pour être remboursé intégralement en fin d'exercice conformément à sa durée. Les frais financiers seraient portés par le BP en 2027 (15 492 €).

La clôture du BA centre aqualudique nécessitera de rembourser une partie des acomptes de subventions perçues (391 047 €) et de régler les éventuelles pénalités de résiliation des

---

<sup>75</sup> Respect du principe de petit équilibre en application de l'article L. 1612-4 du CGCT.

marchés en cours (voir *supra*). L'hypothèse retenue est celle d'un résultat de clôture cumulé positif en fonctionnement mais négatif en investissement au regard des dépenses à prévoir, respectivement estimés à 50 000 € et - 100 000 € sur la base des résultats de clôture de 2024<sup>76</sup>. L'emprunt de 450 000 € souscrit en 2019 serait intégré au budget principal pour un encours résiduel de 323 939 € au 1<sup>er</sup> janvier 2026 (Capital restant dû - CRD). La commune devra régler à partir de 2026 et jusqu'en 2030 l'annuité en capital de la dette et les frais financiers, qui s'élevaient respectivement à 21 714 € et 3 031 € en 2026.

La dissolution du budget de la régie du lac interviendrait à la clôture de l'exercice 2025 dans le cadre des orientations retenues par le conseil municipal.

Cette simulation se fonde notamment sur les résultats définitifs de 2023 et 2024 du budget principal et des résultats provisoires 2024 de la régie du lac. Ils devront être actualisés au regard des résultats cumulés et des opérations de clôture de chacun des budgets concernés, au regard notamment des subventions d'équilibre qui auront été versées.

La simulation ne prend pas en compte les affectations au compte 1068 de l'excédent de clôture en fonctionnement à intervenir en 2025, en 2026 et en 2027 qui résulteront du besoin de financement de la section d'investissement qui lui-même découlera des dépenses d'investissement réalisées, des recettes d'investissement enregistrées et le cas échéant des emprunts mobilisés au cours de ces exercices.

En outre, ces hypothèses ne portent que sur le résultat de la section de fonctionnement (voir la ligne « résultat cumulé corrigé ») et ne permettent pas à ce stade de déterminer les évolutions du fonds de roulement et de la trésorerie du budget principal.

La chambre rappelle à ce titre que l'intégration en 2026 et 2027 des emprunts des différents budgets augmentera nécessairement l'encours de dette<sup>77</sup> et l'annuité en capital que la commune devra rembourser<sup>78</sup>.

Pour conclure, la chambre observe qu'une anticipation de la clôture des différents budgets, couplée à une stricte maîtrise des dépenses du budget principal, peut permettre à la commune de solder ces différentes situations dans le respect des équilibres budgétaires.

**Tableau n° 7 : Hypothèses d'évolution de la section de fonctionnement du budget principal**

| En €                       | 2023<br>Réalisé | 2024<br>Réalisé | 2025      | 2026      | 2027      | Hypothèses à partir de 2025   |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|---|
| Recettes de fonctionnement | 3 862 875       | 4 572 946       | 4 641 540 | 4 711 163 | 4 781 831 | Hausse de 1,5 % par an (moyenne rétrospective 2020/2023 : 1,6 % / an) |

<sup>76</sup> Résultat de clôture cumulé 2024 en fonctionnement (+ 50 124 €) et investissement (+ 267 958 €). Pour mémoire, résultat de clôture cumulé 2023 en fonctionnement (+ 53 777 €) et investissement (+ 289 767 €).

<sup>77</sup> Dès 2026 : BA centre aqualudique (+ 323 939 €), budget régie du lac (+ 474 119 €) et prêt relais BA lotissement (+ 400 000 €) en 2027.

<sup>78</sup> En 2026 : 21 724 € pour le BA centre aqualudique + 120 645 € pour la régie du lac. En 2027 : 58 475 € pour la régie du lac + 21 933 € pour le BA centre aqualudique + remboursement du prêt relais du BA lotissement en 2027 (400 000 €).

# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

| En €  | 2023<br>Réalisé | 2024<br>Réalisé | 2025      | 2026      | 2027      | Hypothèses à partir de 2025  |
|---|-----------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|--|
| Dépenses de fonctionnement                                      | 3 470 628       | 4 282 832       | 4 368 489 | 4 455 858 | 4 544 976 | Évolution maîtrisée à 2 % (moyenne rétrospective 2020/2023 : 7,5 % / an)   |
| Résultat de l'exercice  | 392 247         | 290 114         | 273 052   | 255 305   | 236 855   |  |
| Résultat N-1 reporté  | 356 987         | 361 985         | 652 099   | 650 460   | 905 764   |  |
| Intégration résultats BA eau/assainissement                     | 361 985         | -               | - 274 691 | -         | -         | Résultat de clôture des BA eau et assainissement 2022 intégrés en 2023 et à solder en 2025   |
| Résultat cumulé   | 754 232         | 652 099         | 650 460   | 905 764   | 1 142 620 | Selon les délibérations du CM du 30 mars 2023 et du 28 mars 2024   |
| Affectation en N+1 part de résultat (compte 1068)               | 392 247         | -               | -         | -         | -         |  |
| Report à nouveau (compte 110)                                   | 361 985         | -               | -         | -         | -         |  |
| Impacts de l'intégration des BA et du budget de la régie du lac |                 |                 |           |           |           |  |
| Intégration résultat budget régie du lac                        | -               | -               | -         | - 413 288 | -         | Résultat cumulé négatif de la régie du lac fin 2023 (à actualiser)   |
| Intégration résultat BA centre aqualudique                      | -               | -               | -         | 50 000    | -         | Résultat de clôture du BA centre aqualudique estimé (à actualiser)   |
| Intégration résultat BA régie culture animations                | -               | -               | -         | 5 000     | -         | Résultat de clôture du BA culture animations estimé (à actualiser)   |
| Intégration BA pompes funèbres                                  | -               | -               | - 3 758   | -         | -         | Résultat de clôture du BA pompes funèbres fin 2024 (- 3 758 €)   |
| Intégration résultat BA lotissement                             | -               | -               | -         | -         | -         | Pas de résultat à intégrer si subvention   |
| Nouvelles dépenses de fonctionnement                            | -               | -               | 150 000   | 143 963   | 700 000   | Apurement en 2025 du compte 27 relatif à l'avance régie du lac (150 000 €) + dettes budget régie du lac en 2026 (127 000 + 15 000 + 1 963) + subvention déficit de commercialisation du lotissement en 2027 (estimé à 700 000 € et à actualiser) |
| Frais financiers supplémentaires                                | -               | -               | -         | 11 878    | 25 908    | En 2026 : 3 031 € pour le BA centre aqualudique + 8 847 € pour la régie du lac. En 2027 : 15 492 € pour le BA lotissement + 2 826 € pour le BA centre aqualudique + 7 590 € pour la régie du lac   |
| Dotations amortissements/provisions supplémentaires             | -               | -               | -         | 150 366   | 150 366   | Amortissements de la régie du lac (145 181 €) et du BA centre aqualudique (5 185 €) sur la base des réalisations en 2023 (à actualiser)  |
| Résultat cumulé corrigé   | 754 232         | 652 099         | 496 702   | 241 269   | 266 346   |  |

Source : CRC d'après les comptes de gestion définitifs et provisoires, les échéanciers d'emprunts

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Selon la chambre, les difficultés administratives et financières de la régie du lac, à l'origine d'une situation alarmante, ne pourront être résolues qu'avec sa suppression et la création d'une régie simple sans personnalité morale.*

*Le budget principal de la commune, bien que fragile, sera appelé à supporter les déficits de la régie du lac, tout en procédant à la clôture de plusieurs budgets annexes (centre aqualudique, lotissement, culture-animations) dont l'existence n'est plus justifiée.*

*Ces mesures doivent être anticipées et programmées pour en lisser les effets et s'accompagner d'efforts de gestion, avec notamment une stricte maîtrise des dépenses de la régie du lac et du budget principal.*

*Pour la chambre, l'année 2025 doit être envisagée comme une période de transition, permettant de conduire à de nouvelles modalités de gestion plus adaptées au fonctionnement de la base de loisirs et soutenables pour la commune.*

---

## ANNEXES

|   |    |
|---|----|
| Annexe n° 1. Glossaire.....   | 64 |
| Annexe n° 2. Délibérations relatives au projet de centre aqualudique.....                   | 66 |
| Annexe n° 3. Les taux de réalisation du BP et de deux BA de la commune .....                | 69 |
| Annexe n° 4. L'investissement réalisé et prévisionnel pour le BP de la commune.....         | 71 |
| Annexe n° 5. Les taux de réalisation du budget de la régie du lac.....                      | 72 |
| Annexe n° 6. Données relatives à la situation financière du BA lotissement .....            | 73 |
| Annexe n° 7. Données relatives à la situation financière du BA culture-<br>animations ..... | 75 |
| Annexe n° 8. Données relatives à la situation financière du BA forêts .....                 | 77 |
| Annexe n° 9. Données relatives à la situation financière du BA chauffage.....               | 79 |
| Annexe n° 10. Données relatives à la situation financière du BA centre<br>aqualudique ..... | 81 |
| Annexe n° 11. Données relatives à la situation financière du budget principal.....          | 83 |
| Annexe n° 12. Données consolidées des budgets à caractère administratif.....                | 86 |
| Annexe n° 13. Données financières relatives à la régie du lac .....                         | 88 |

**Annexe n° 1. Glossaire**

| Sigles et acronymes | Signification  |
|---------------------|--|
| ALSH                | Accueil de loisirs sans hébergement                    |
| AP                  | Autorisation de programme                              |
| APD                 | Avant-projet définitif                                 |
| BA                  | Budget annexe  |
| BP                  | Budget principal                                       |
| CA                  | Conseil d'administration                               |
| CAF                 | Capacité d'autofinancement                             |
| CAO                 | Commission d'appel d'offres                            |
| CCAS                | Centre communal d'action sociale                       |
| CCHV                | Communauté de communes des Hautes Vosges               |
| CE                  | Conseil d'exploitation                                 |
| CEE                 | Certificat d'économie d'énergie                        |
| CFE                 | Cotisation foncière des entreprises                    |
| CGCT                | Code général des collectivités territoriales           |
| CIA                 | Complément indemnitaire annuel                         |
| CJF                 | Code des juridictions financières                      |
| CLECT               | Commission locale d'évaluation des charges transférées |
| CLSH                | Centre de loisirs sans hébergement                     |
| CP                  | Crédit de paiement                                     |
| CPAM                | Caisse primaire d'assurance maladie                    |
| CRC                 | Chambre régionale des comptes                          |
| CRD                 | Capital restant dû                                     |
| CSPS                | Coordonnateur de sécurité et protection de la santé    |
| CVAE                | Contribution sur la valeur ajoutée des entreprises     |
| DDFiP               | Direction départementale des finances publiques        |
| DETR                | Dotation d'équipement des territoires ruraux           |
| DFT                 | Dépôt de fonds au Trésor                               |
| DGF                 | Dotation globale de fonctionnement                     |
| DGFiP               | Direction générale des finances publiques              |
| DGS                 | Directeur(trice) général(e) des services               |
| DOB                 | Débat d'orientations budgétaires                       |



| Sigles et acronymes | Signification   |
|---------------------|---|
| DST                 | Directeur(trice) des services techniques  |
| EHPAD               | Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes  |
| EPCI                | Établissement public de coopération intercommunale  |
| FCTVA               | Fonds de compensation de la taxe sur la valeur ajoutée  |
| FEDER               | Fonds européen de développement régional  |
| FNADT               | Fonds national d'aménagement et de développement du territoire  |
| FNGIR               | Fonds national de garantie individuelle et de ressources  |
| FPIC                | Fonds de péréquation intercommunal et communal  |
| FPU                 | Fiscalité professionnelle unique  |
| FSIL                | Fonds de soutien à l'investissement local   |
| IFER                | Imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux   |
| INSEE               | Institut national de la statistique et des études   |
| OPC                 | Ordonnancement, pilotage et coordination  |
| OPERAT              | Observatoire de la Performance Énergétique, de la Rénovation et des Actions du Tertiaire                        |
| PPI                 | Plan pluriannuel d'investissement / Programmation pluriannuelle des investissements                             |
| PRO                 | Phase projet  |
| RAR                 | Restes à réaliser   |
| RIFSEEP             | Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel |
| ROB                 | Rapport d'orientations budgétaires  |
| SCI                 | Société civile immobilière  |
| SDEV                | Syndicat départemental d'électricité des Vosges   |
| SPA / SPIC          | Services publics administratifs / Service public industriel et commercial                                       |
| TFPB                | Taxe foncière sur les propriétés bâties   |
| TFPBN               | Taxe foncière sur les propriétés non bâties   |
| TH                  | Taxe d'habitation   |
| TVA                 | Taxe sur la valeur ajoutée  |

Source : CRC

**Annexe n° 2. Délibérations relatives au projet de centre aqualudique**

| Délibération | Date     | Objet   | Vote    |
|--------------|----------|---|---------|
| 7            | 26/11/20 | Accord pour solliciter une 3 <sup>ème</sup> subvention au titre du DETR 2021  | 23 pour |
| 8            | 26/11/20 | Accord pour solliciter une subvention auprès du conseil départemental des Vosges au titre du programme d'appui aux territoires 2021   | 23 pour |
| 18           | 26/11/20 | Affectation des biens du BP vers le BA centre aqualudique (compte 2138), transfert de subventions (compte 1321) et transfert d'emprunt (compte 1641)  | 23 pour |
| 9            | 17/12/20 | Demande subvention FEDER à la région Grand Est  | 23 pour |
| 10           | 17/12/20 | Autorisation d'engagement de dépenses avant le vote du budget primitif 2021   | 23 pour |
| 6            | 25/03/21 | Vote du compte administratif 2019   | 21 Pour |
| 10           | 25/03/20 | Approbation du compte de gestion 2019   | 23 pour |
| 17           | 25/03/20 | Approbation de l'affectation des résultats 2020 au budget primitif  | 23 pour |
| 26           | 25/03/20 | Adoption du BP 2020   | 23 pour |
| 33           | 25/03/20 | Approbation du plan de financement du centre aqualudique, à la demande du conseil régional en vue d'une demande de subvention FEDER Massif  | 23 pour |
| 8            | 01/07/21 | Adoption de décisions budgétaires modificatives suite à une observation préfectorale visant à réduire les restes à réaliser en recettes d'investissement et à les inscrire en recettes prévisionnelles 2021   | 21 Pour |
| 8            | 21/12/21 | Autorisation d'engagement de dépenses avant le vote du budget primitif 2022   | 20 pour |
| 1            | 03/03/22 | Confirmation de la poursuite du projet sur la base du business plan de la société GECAT pour un montant de 4 410 385 € HT, autorisation donnée au maire de solliciter des subventions auprès de l'État, de la région et de l'Europe, et à engager la procédure de consultation des entreprises dès finalisation du projet par la maîtrise d'œuvre | 22 pour |
| 6            | 31/03/22 | Vote du compte administratif 2021   | 21 Pour |
| 10           | 31/03/22 | Adoption des comptes de gestion   | 23 pour |

# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

| Délibération | Date     | Objet   | Vote   |
|--------------|----------|---|--|
| 16           | 31/03/22 | Affectation des résultats 2021 au budget primitif   | 23 pour  |
| 27           | 31/03/22 | Vote du budget primitif 2022  | 23 pour  |
| 5            | 28/04/22 | Choix de l'offre pour le marché OPC (ordonnancement, pilotage et coordination)  | 23 pour  |
| 6            | 28/04/22 | Demande de subvention FSIL 2022 pour la 4 <sup>ème</sup> tranche des travaux suite à une information préfectorale informant d'un reliquat   | 23 pour  |
| 5            | 23/06/22 | Choix de l'entreprise pour assurer la mission CSPS (coordonnateur de sécurité et de protection de la santé)   | Décision du Maire en application de l'article L. 2122-22 du CGCT |
| 135          | 04/10/22 | Adoption de l'avenant n° 1 au marché de maîtrise d'œuvre visant à fixer le montant définitif de la rémunération du maître d'œuvre, normalement fixée au vu du montant estimatif des travaux arrêté au niveau de l'avant-projet définitif (APD). L'avenant précise que le Cahier des clauses administratives particulières (CCAP) prévoit un autre calcul et prend en compte le montant estimatif (3,9 M€) lors de la phase PRO (projet) et les importantes modifications du projet (notamment de zonages) | 22 pour  |
| 144          | 24/11/22 | Adoption des durées d'amortissement des biens du BA et du rythme de reprise des subventions   | 21 pour / 2 abstentions  |
| 18           | 30/03/23 | Vote du compte administratif 2022   | 18 pour / 1 abstention   |
| 21           | 30/03/23 | Adoption des comptes de gestion 2022  | 21 pour  |
| 26           | 30/03/23 | Affectation des résultats 2022 au budget primitif   | 21 pour  |
| 34           | 30/03/23 | Vote du budget primitif 2023  |  |
| 54           | 23/05/23 | Attribution de 5 lots pour lesquels une analyse technique a pu être finalisée. Report de l'attribution de 4 autres lots compte tenu de la non-finalisation de l'analyse technique. Déclaration comme infructueux de 7 lots du fait d'offres trop élevés ou irrégulières. Autorisation pour le Maire de relancer des consultations pour 3 lots n'ayant abouti à aucune offre. Lancement d'un contrôle du calcul OAB (Offre Anormalement Basse) pour l'attribution ultérieure de deux lots                  | 13 pour / 5 abstentions  |
| 64           | 04/07/23 | Attribution de 5 lots à la suite de la finalisation du rapport d'analyse et déclaration du lot 14 comme infructueux du fait d'une offre jugée trop élevée par rapport à l'estimation  | 11 pour / 1 contre / 9 abstentions                               |

| Délibération | Date     | Objet  | Vote   |
|--------------|----------|--|--|
| 71           | 27/07/23 | Déclaration de deux lots infructueux compte tenu de montants trop élevés et suspension de l'attribution de sept autres lots. Le PV précise que l'organisation d'une réunion de concertation avec les partenaires financiers sera sollicitée auprès de Mme la Préfète pour évoquer les possibilités de report des échéances de validité des financements accordés afin d'étudier un engagement des travaux en 2024 et une re-consultation des entreprises en automne/hiver 2023   | 23 pour  |
| 81           | 28/09/23 | Nouvelle attribution de trois lots. Acte de l'accord préfectoral du report de validité des subventions accordées par l'État pour la construction du centre aqualudique (courrier du 28/08/23). Lancement d'une re-consultation des entreprises pour les lots déclarés infructueux (2,3,5,9,22 - montant nettement supérieur à l'estimation), 20 (offre incomplète et précision attendues du maître d'œuvre) et pour les lots n'ayant reçu aucune offre (4, 9b et 21). Le lot 14CVC est intégré à cette consultation car déclaré infructueux en juillet | 15 pour / 1 contre / 7 abstentions                               |
| 96           | 09/11/23 | Attribution du lot 6 menuiseries extérieures-murs-rideaux, qui faisait l'objet d'une procédure d'offre anormalement basse, à l'entreprise Laugel Renouard qui confirme son offre   | 15 pour / 2 contre / 4 abstentions                               |
| 14           | 15/02/24 | Déclaration sans suite des consultations lancées en septembre 2023 du fait d'offres trop élevées par rapport aux estimations et demande de modifications à la maîtrise d'œuvre visant à réduire les coûts sans supprimer le nombre et la qualité des équipements programmés  | 22 pour  |
| 5            | 28/03/24 | Commande d'une étude sur le business modèle d'exploitation présentant les impacts sur le budget communal de la création du centre aqualudique à l'entreprise GECAT   | Décision du Maire en application de l'article L. 2122-22 du CGCT |
| 27           | 28/03/24 | Vote du compte administratif 2023  | 9 pour / 10 abstentions  |
| 30           | 28/03/24 | Adoption des comptes de gestion 2023   | 21 pour  |
| 35           | 28/03/24 | Affectation des résultats 2023 au budget primitif  | 11 pour / 10 abstentions   |
| 50           | 11/04/24 | Vote du budget primitif 2024   | 9 pour / 4 contre / 8 abstentions                                |

Source : CRC d'après les procès-verbaux et délibérations du conseil municipal

**Annexe n° 3. Les taux de réalisation du BP et de deux BA de la commune****Tableau n° 1 : Les taux de réalisation en section de fonctionnement**

| En €   | BP        |           |           | BA Centre aqualudique |        |        | BA Chauffage |         |         |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------------------|--------|--------|--------------|---------|---------|
|  | 2021      | 2022      | 2023      | 2021                  | 2022   | 2023   | 2021         | 2022    | 2023    |
| <b>Recettes réelles de fonctionnement / exploitation</b> |           |           |           |                       |        |        |              |         |         |
| Crédits ouverts  | 3 674 700 | 3 912 897 | 4 174 321 | 0                     | 0      | 0      | 324 000      | 381 464 | 411 423 |
| Crédits employés   | 3 453 902 | 3 761 730 | 3 493 767 | 0                     | 0      | 0      | 303 507      | 302 197 | 349 805 |
| Taux de réalisation (%)                                  | 93,99     | 96,14     | 83,70     | 0                     | 0      | 0      | 93,68        | 79,22   | 85,02   |
| <b>Dépenses réelles de fonctionnement / exploitation</b> |           |           |           |                       |        |        |              |         |         |
| Crédits ouverts  | 3 102 802 | 3 410 397 | 3 897 635 | 65 742                | 61 693 | 57 435 | 303 111      | 380 750 | 359 821 |
| Crédits employés   | 3 088 470 | 3 380 921 | 3 454 767 | 4 048                 | 3 849  | 3 647  | 276 563      | 321 847 | 272 665 |
| Taux de réalisation (%)                                  | 99,54     | 99,14     | 88,64     | 6,16                  | 6,24   | 6,35   | 91,24        | 84,53   | 75,78   |
| <b>Dont charges de personnel (chap. 012)</b>             |           |           |           |                       |        |        |              |         |         |
| Crédits ouverts  | 1 812 500 | 1 926 797 | 2 020 400 | 0                     | 0      | 15 000 | 14 000       | 15 000  | 15 000  |
| Crédits employés   | 1 811 828 | 1 925 154 | 2 019 794 | 0                     | 0      | 0      | 13 512       | 8 589   | 8 589   |
| Taux de réalisation (%)                                  | 99,96     | 99,91     | 99,97     | 0                     | 0      | 0      | 96,5         | 57,26   | 57,26   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

Tableau n° 2 : Les taux de réalisation en investissement et les restes à réaliser

| En €                                     | BP        |           |           | BA Centre aqualudique |           |           | BA Chauffage |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------|-----------|--------------|-----------|-----------|
|  | 2021      | 2022      | 2023      | 2021                  | 2022      | 2023      | 2021         | 2022      | 2023      |
| <b>Recettes réelles d'investissement</b> |           |           |           |                       |           |           |              |           |           |
| Crédits ouverts                          | 1 862 801 | 1 671 103 | 1 527 805 | 3 092 542             | 3 740 761 | 4 390 431 | 249 551      | 1 230 211 | 1 379 436 |
| Crédits employés                         | 1 073 491 | 822 661   | 513 356   | 84 588                | 0         | 306 458   | 0            | 357 810   | 2 793     |
| Taux de réalisation (%)                  | 69,10     | 69,10     | 33,60     | 2,74                  | 0         | 6,98      | 0            | 29,09     | 0,20      |
| <b>Dont emprunts (chap. 16)</b>          |           |           |           |                       |           |           |              |           |           |
| Crédits ouverts                          | 906 985   | 782 980   | 367 123   | 963 025               | 1 685 835 | 2 460 916 | 249 551      | 428 020   | 603 436   |
| Crédits employés                         | 400 000   | 150 000   | 0         | 0                     | 0         | 0         | 0            | 330 000   | 0         |
| Taux de réalisation (%)                  | 44,10     | 19,16     | 0         | 0                     | 0         | 0         | 0            | 77,10     | 0         |
| <b>Dépenses réelles d'investissement</b> |           |           |           |                       |           |           |              |           |           |
| Crédits ouverts                          | 2 924 107 | 2 335 040 | 2 395 535 | 3 331 012             | 4 009 519 | 4 489 743 | 58 000       | 1 249 371 | 1 441 408 |
| Crédits employés                         | 1 409 633 | 870 347   | 1 135 160 | 54 301                | 169 855   | 116 013   | 57 367       | 346 237   | 112 603   |
| Taux de réalisation (%)                  | 48,21     | 37,27     | 47,39     | 1,63                  | 4,24      | 2,58      | 98,91        | 27,71     | 7,81      |
| <b>Restes à réaliser</b>                 |           |           |           |                       |           |           |              |           |           |
| En recettes                              | 232 232   | 95 369    | 341 294   | 737 551               | 1 420 051 | 1 320 631 | 0            | 0         | 0         |
| En dépenses                              | 804 380   | 462 569   | 394 347   | 218 519               | 371 243   | 285 708   | 16 370       | 32 908    | 126 656   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Annexe n° 4. L'investissement réalisé et prévisionnel pour le BP de la commune****Tableau n° 1 : L'investissement réalisé pour le budget principal (BP)**

| Réalisé (en €)                         | 2019      | 2020    | 2021      | 2022    | 2023    | Total     | Moyenne annuelle |
|--|-----------|---------|-----------|---------|---------|-----------|------------------|
| Dépenses d'investissement              | 1 421 762 | 974 929 | 1 123 121 | 567 426 | 732 879 | 4 820 117 | 964 023          |
| Recettes d'investissement hors emprunt | 139 637   | 325 111 | 179 106   | 329 079 | 166 537 | 1 139 470 | 227 894          |
| Dont subventions reçues                | 64 214    | 242 761 | 122 722   | 179 066 | 62 792  | 671 554   | 134 311          |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 2 : L'investissement prévisionnel pour le budget principal (BP)**

| Prévisionnel (en €)                    | 2025      | 2026      | 2027      | Total     | Moyenne annuelle |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| Dépenses d'investissement              | 2 098 832 | 2 794 285 | 2 134 522 | 7 027 639 | 2 342 546        |
| Recettes d'investissement hors emprunt | 1 686 000 | 2 195 977 | 1 653 331 | 5 535 308 | 1 845 103        |
| Dont subventions reçues                | 308 000   | 809 500   | 519 500   | 1 637 000 | 545 667          |

Source : CRC d'après le plan pluriannuel d'investissement (PPI) de la commune

**Annexe n° 5. Les taux de réalisation du budget de la régie du lac**

| <b>Fonctionnement</b>                                    |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|
|  | 2021      | 2022      | 2023      |
| <b>Recettes réelles de fonctionnement / exploitation</b> |           |           |           |
| Crédits ouverts  | 1 625 280 | 1 997 658 | 1 815 894 |
| Crédits employés   | 1 216 769 | 1 737 568 | 1 277 622 |
| Taux de réalisation (%)                                  | 74,87     | 86,98     | 70,36     |
| <b>Dépenses réelles de fonctionnement / exploitation</b> |           |           |           |
| Crédits ouverts  | 1 217 898 | 1 545 355 | 1 646 323 |
| Crédits employés   | 1 111 069 | 1 486 567 | 1 340 361 |
| Taux de réalisation (%)                                  | 91,23     | 96,20     | 81,42     |
| Dont charges de personnel (chap. 012)                    |           |           |           |
| Crédits ouverts  | 696 030   | 787 140   | 800 910   |
| Crédits employés   | 604 387   | 773 800   | 752 106   |
| Taux de réalisation (%)                                  | 86,83     | 98,31     | 93,91     |
| <b>Investissement</b>                                    |           |           |           |
| <b>Recettes réelles d'investissement</b>                 |           |           |           |
| Crédits ouverts  | 226 830   | 417 734   | 335 614   |
| Crédits employés   | 300       | 103 600   | 150 000   |
| Taux de réalisation (%)                                  | 0,13      | 24,80     | 44,69     |
| Dont emprunts (chap. 16)                                 |           |           |           |
| Crédits ouverts  | 226 830   | 417 734   | 335 614   |
| Crédits employés   | 0         | 100 000   | 150 000   |
| Taux de réalisation (%)                                  | 0         | 23,94     | 44,7      |
| <b>Dépenses réelles d'investissement</b>                 |           |           |           |
| Crédits ouverts  | 803 661   | 829 525   | 505 185   |
| Crédits employés   | 315 661   | 316 983   | 336 611   |
| Taux de réalisation (%)                                  | 39,28     | 38,21     | 66,63     |

Source : CRC à partir des comptes de gestion



**Annexe n° 6. Données relatives à la situation financière du BA lotissement****Tableau n° 1 : La capacité d'autofinancement brute**

| En €  | 2019   | 2020   | 2021   | 2022    | 2023   | Variation 2019/2023 |
|---|--------|--------|--------|---------|--------|---------------------|
| Produits de gestion (ressources d'exploitation) | 3 224  | 1 884  | 1 695  | 12 589  | 1 781  | - 45 %              |
| Charges de gestion                              | 0      | 0      | 0      | 0       | 0      | -                   |
| Excédent brut de fonctionnement                 | 3 224  | 1 884  | 1 695  | 12 589  | 1 781  | - 45 %              |
| Cession de stocks                               | 31 479 | 19 405 | 19 000 | 116 402 | 19 010 | - 40 %              |
| CAF brute                                       | 34 703 | 21 289 | 20 695 | 128 991 | 20 791 | - 40 %              |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 2 : Le financement des investissements**

| En €  | 2019    | 2020   | 2021   | 2022    | 2023      | Cumul sur les années |
|---|---------|--------|--------|---------|-----------|----------------------|
| CAF brute   | 34 703  | 21 289 | 20 695 | 128 991 | 20 791    | 226 469              |
| - Annuité en capital de la dette  | 0       | 0      | 0      | 100 000 | 400 000   | 500 000              |
| = CAF nette ou disponible   | 34 703  | 21 289 | 20 695 | 28 991  | - 379 209 | - 273 531            |
| Financement propre disponible   | 34 703  | 21 289 | 20 695 | 28 991  | - 379 209 | - 273 531            |
| +/- Variation de stocks de terrains, biens et produits                  | 5 016   | 7 200  | 4 950  | 14 013  | 13 367    | 44 546               |
| = Besoin (-) ou capacité (+) de financement                             | 29 687  | 14 089 | 15 745 | 14 978  | - 392 576 | - 318 077            |
| Nouveaux emprunts de l'année  | 500 000 | 0      | 0      | 0       | 400 000   | 900 000              |
| Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global | 529 687 | 14 089 | 15 745 | 14 978  | 7 424     | 581 923              |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 3 : L'endettement**

| En €   | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Encours de dette du BP au 1er janvier                  | 0       | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 400 000 |
| - Annuité en capital de la dette                       | 0       | 0       | 0       | 100 000 | 400 000 |
| = Encours de dette du BP au 31 décembre                | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 400 000 | 400 000 |
| Capacité de désendettement en années (dette/CAF brute) | 14,4    | 23,5    | 24,2    | 3,1     | 19,2    |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 4 : Le fonds de roulement et la trésorerie**

| Au 31 décembre en €                   | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | Variation<br>2019/2023 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| Fonds de roulement net global         | - 285 881 | - 271 792 | - 256 047 | - 241 069 | - 233 645 | 18,3 %                 |
| - Besoin en fonds de roulement global | 0         | 1 050     | - 50 450  | - 108 193 | - 402 470 | -                      |
| = Trésorerie nette                    | - 285 881 | - 272 842 | - 205 597 | - 132 876 | 168 825   | 159,1 %                |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Annexe n° 7. Données relatives à la situation financière du BA culture-animations****Tableau n° 1 : La capacité d'autofinancement brute**

| En €  | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | Variation<br>2019/2023 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| Ressources d'exploitation   | 7 693   | 1 327   | 1 969   | 30 220  | 5 995   | - 22 %                 |
| + Ressources institutionnelles<br>(dotations et participations)       | 81 000  | 76 293  | 76 000  | 89 000  | 37 000  | - 54 %                 |
| = Produits de gestion (A)   | 88 693  | 77 620  | 77 969  | 119 220 | 42 995  | - 52 %                 |
| Charges à caractère général   | 41 084  | 42 067  | 21 737  | 124 756 | 27 880  | - 32 %                 |
| + Charges de personnel  | 40 434  | 40 639  | 47 131  | 3 462   | 7 764   | - 81 %                 |
| + Autres charges de gestion (dont<br>charges exceptionnelles réelles) | 3       | 1       | 1       | 300     | 600     | 21 329 %               |
| = Charges de gestion (B)  | 81 521  | 82 706  | 68 869  | 128 518 | 36 243  | - 56 %                 |
| Excédent brut de fonctionnement (A-B)                                 | 7 172   | - 5 087 | 9 100   | - 9 297 | 6 751   | - 6 %                  |
| <i>En % des produits de gestion</i>                                   | 8       | - 7     | 12      | - 8     | 16      | -                      |
| +/- Résultat financier  | - 1 958 | - 1 848 | - 1 902 | - 501   | - 1 599 | - 18 %                 |
| = CAF brute   | 5 214   | - 6 935 | 7 198   | - 9 799 | 5 153   | - 1 %                  |
| <i>En % des produits de gestion</i>                                   | 6       | - 9     | 9       | - 8     | 12      | -                      |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 2 : Le financement de l'investissement**

| En €   | 2019    | 2020     | 2021     | 2022    | 2023  | Cumul<br>sur la<br>période |
|--|---------|----------|----------|---------|-------|----------------------------|
| CAF brute  | 5 214   | - 6 935  | 7 198    | - 9 799 | 5 153 | 831                        |
| - Annuité en capital de la dette   | 11 367  | 11 527   | 11 689   | 0       | 0     | 34 582                     |
| = CAF nette ou disponible (C)  | - 6 153 | - 18 461 | - 4 491  | - 9 799 | 5 153 | - 33 751                   |
| + Subventions d'investissement reçues                                      | 38 352  | 0        | 0        | 0       | 0     | 38 352                     |
| = Recettes d'inv. hors emprunt (D)   | 38 352  | 0        | 0        | 0       | 0     | 38 352                     |
| = Financement propre disponible (C+D)                                      | 32 199  | - 18 461 | - 4 491  | - 9 799 | 5 153 | 4 601                      |
| - Dépenses d'équipement  | 5 830   | 5 972    | 8 492    | 0       | 0     | 20 293                     |
| = Besoin (-) ou capacité (+) de financement                                | 26 369  | - 24 433 | - 12 983 | - 9 799 | 5 153 | - 15 692                   |
| Nouveaux emprunts de l'année   | 0       | 0        | 0        | 0       | 0     | 0                          |
| Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds<br>de roulement net global | 26 369  | - 24 433 | - 12 983 | - 9 799 | 5 153 | - 15 692                   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 3 : L'endettement**

| En €   | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023 |
|--|---------|---------|---------|---------|------|
| Encours de dette au 1 <sup>er</sup> janvier            | 144 137 | 132 770 | 121 244 | 109 555 | 0    |
| - Annuité en capital de la dette                       | 11 367  | 11 527  | 11 689  | 0       | 0    |
| = Encours de dette au 31 décembre                      | 132 770 | 121 244 | 109 555 | 0       | 0    |
| Capacité de désendettement en années (dette/CAF brute) | 25,5    | - 17,5  | 15,2    | 0       | 0    |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 4 : Le fonds de roulement et la trésorerie**

| Au 31 décembre en €                   | 2019   | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | Variation sur la période |
|---------------------------------------|--------|----------|----------|----------|----------|--------------------------|
| Fonds de roulement net global         | 44 162 | 19 729   | 6 746    | - 3 053  | 2 100    | - 95 %                   |
| - Besoin en fonds de roulement global | 32 171 | 32 497   | 30 069   | 102 314  | 36 436   | 13 %                     |
| = Trésorerie nette                    | 11 990 | - 12 769 | - 23 323 | -105 366 | - 34 336 | - 386 %                  |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Annexe n° 8. Données relatives à la situation financière du BA forêts****Tableau n° 1 : La capacité d'autofinancement brute**

| En €   | 2019      | 2020       | 2021       | 2022      | 2023        | Évolution<br>2019/2023 |
|--|-----------|------------|------------|-----------|-------------|------------------------|
| Ressources d'exploitation (dont produits exceptionnels réels)      | 230 717   | 202 650    | 161 879    | 237 728   | 183 981     | - 20 %                 |
| Produits de gestion (A)  | 230 717   | 202 650    | 161 879    | 237 728   | 183 981     | - 20 %                 |
| Charges à caractère général  | 74 084    | 69 093     | 58 318     | 48 028    | 56 163      | - 24 %                 |
| + Autres charges de gestion (dont charges exceptionnelles réelles) | 119 637   | 144 571    | 110 177    | 92 778    | 205 689     | 72 %                   |
| = Charges de gestion (B)   | 193 721   | 213 664    | 168 495    | 140 807   | 261 852     | 35 %                   |
| Excédent brut de fonctionnement (A-B)                              | 36 996    | - 11 014   | - 6 616    | 96 922    | - 77 871    | - 310 %                |
| <i>En % des produits de gestion</i>                                | <i>16</i> | <i>- 5</i> | <i>- 4</i> | <i>41</i> | <i>- 42</i> | <i>-</i>               |
| +/- Résultat financier   | - 9       | - 6        | - 3        | 0         | 0           | - 100 %                |
| = CAF brute  | 36 987    | - 11 020   | - 6 619    | 96 922    | - 77 871    | - 311 %                |
| <i>En % des produits de gestion</i>                                | <i>16</i> | <i>- 5</i> | <i>- 4</i> | <i>41</i> | <i>- 42</i> | <i>-</i>               |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 2 : Le résultat de la section de fonctionnement (avec ou sans reversements au BP)**

| En €  |                  | 2019    | 2020     | 2021    | 2022    | 2023     | Résultat<br>cumulé |
|---|------------------|---------|----------|---------|---------|----------|--------------------|
| Résultat de la section<br>de fonctionnement | Avec reversement | 36 987  | - 11 020 | - 6 619 | 96 922  | - 77 871 | 38 400             |
|   | Sans reversement | 156 252 | 128 039  | 102 648 | 188 891 | 102 585  | 678 416            |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 3 : Le financement de l'investissement**

| En €  | 2019           | 2020          | 2021          | 2022         | 2023           | Cumul sur la période |
|---|----------------|---------------|---------------|--------------|----------------|----------------------|
| CAF brute   | 36 987         | - 11 020      | - 6 619       | 96 922       | - 77 871       | 38 400               |
| - Annuité en capital de la dette  | 1 160          | 1 163         | 1 166         | 0            | 0              | 3 490                |
| = CAF nette ou disponible (C)   | 35 827         | - 12 183      | - 7 785       | 96 922       | - 77 871       | 34 910               |
| + Subventions d'investissement reçues hors attributions de compensation | 0              | 0             | 0             | 7 859        | 18 338         | 26 197               |
| = Recettes d'inv. hors emprunt (D)                                      | 0              | 0             | 0             | 7 859        | 18 338         | 26 197               |
| = Financement propre disponible (C+D)                                   | 35 827         | - 12 183      | - 7 785       | 104 781      | - 59 533       | 61 106               |
| <i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement</i>                 | <i>1 703 %</i> | <i>- 43 %</i> | <i>- 46 %</i> | <i>708 %</i> | <i>- 119 %</i> |                      |
| - Dépenses d'équipement   | 2 104          | 28 246        | 16 905        | 14 794       | 50 103         | 112 151              |
| = Besoin (-) ou capacité (+) de financement propre                      | 33 723         | - 40 429      | - 24 690      | 89 987       | - 109 636      | - 51 045             |
| = Besoin (-) ou capacité (+) de financement                             | 33 723         | - 40 429      | - 24 690      | 89 987       | - 109 636      | - 51 045             |
| Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global | 33 723         | - 40 429      | - 24 690      | 89 987       | - 109 636      | - 51 045             |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 4 : Le fonds de roulement et la trésorerie**

| Au 31 décembre en €                            | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | Évolution 2019/2023 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------|
| Fonds de roulement net global                  | 157 087    | 116 659    | 91 969     | 181 956    | 72 320     | - 54 %              |
| - Besoin en fonds de roulement global          | 37 792     | 27 298     | 19 561     | 46 462     | - 16 903   | - 145 %             |
| = Trésorerie nette                             | 119 295    | 89 361     | 72 408     | 135 493    | 89 223     | - 25 %              |
| <i>En nombre de jours de charges courantes</i> | <i>225</i> | <i>153</i> | <i>157</i> | <i>351</i> | <i>124</i> | <i>- 45 %</i>       |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Annexe n° 9. Données relatives à la situation financière du BA chauffage****Tableau n° 1 : La capacité d'autofinancement brute**

| En €                           | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | Variation 2019/2023 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| Chiffre d'affaires             | 275 765  | 310 174  | 303 507  | 302 197  | 349 805  | 27 %                |
| = Ressources d'exploitation    | 275 765  | 310 174  | 303 507  | 302 197  | 349 805  | 27 %                |
| = Produit total                | 275 765  | 310 174  | 303 507  | 302 197  | 349 805  | 27 %                |
| - Consommations intermédiaires | 198 616  | 245 684  | 250 711  | 302 221  | 241 923  | 22 %                |
| = Valeur ajoutée               | 77 149   | 64 490   | 52 797   | - 24     | 107 882  | 40 %                |
| <i>En % du produit total</i>   | 28 %     | 21 %     | 17 %     | 0 %      | 31 %     | -                   |
| - Charges de personnel         | 8 589    | 8 589    | 13 513   | 8 589    | 8 589    | 0 %                 |
| = Excédent brut d'exploitation | 68 557   | 55 900   | 39 283   | - 8 614  | 99 270   | 45 %                |
| <i>En % du produit total</i>   | 25 %     | 18 %     | 13 %     | - 3 %    | 28 %     | -                   |
| +/- Résultat financier         | - 14 997 | - 13 663 | - 12 339 | - 11 035 | - 22 130 | 48 %                |
| = CAF brute                    | 53 561   | 42 237   | 26 944   | - 19 650 | 77 141   | 44 %                |
| <i>En % du produit total</i>   | 19       | 14       | 9        | - 7      | 22       | -                   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 2 : Le résultat de la section d'exploitation**

| En €  | 2019   | 2020   | 2021    | 2022     | 2023   | Variation 2019/2023 |
|---|--------|--------|---------|----------|--------|---------------------|
| CAF brute   | 53 561 | 42 237 | 26 944  | - 19 650 | 77 141 | 44 %                |
| - Dotations nettes aux amortissements                     | 91 382 | 92 490 | 94 301  | 94 647   | 94 772 | 4 %                 |
| + Quote-part des subventions d'investissement transférées | 65 175 | 63 903 | 63 903  | 63 903   | 63 903 | - 2 %               |
| = Résultat section d'exploitation                         | 27 354 | 13 650 | - 3 454 | - 50 393 | 46 271 | 69 %                |
| <i>En % du produit total</i>                              | 10     | 4      | - 1     | - 17     | 13     | -                   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 3 : Le financement de l'investissement**

| En €  | 2019       | 2020          | 2021           | 2022          | 2023        | Cumul sur la période |
|---|------------|---------------|----------------|---------------|-------------|----------------------|
| CAF brute   | 53 561     | 42 237        | 26 944         | - 19 650      | 77 141      | 180 233              |
| - Annuité en capital de la dette  | 49 647     | 51 246        | 57 697         | 61 049        | 75 238      | 294 877              |
| = CAF nette ou disponible   | 3 914      | - 9 009       | - 30 753       | - 80 698      | 1 902       | - 114 644            |
| + Subventions d'investissement  | 0          | 0             | 0              | 0             | 2 794       | 2 794                |
| = Recettes d'inv. hors emprunt  | 0          | 0             | 0              | 0             | 2 794       | 2 794                |
| = Financement propre disponible   | 3 914      | - 9 009       | - 30 753       | - 80 698      | 4 696       | - 111 851            |
| <i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement</i>                 | <i>6 %</i> | <i>- 13 %</i> | <i>- 182 %</i> | <i>- 28 %</i> | <i>13 %</i> | -                    |
| - Dépenses d'équipement   | 62 582     | 67 598        | 16 883         | 285 189       | 37 365      | 469 617              |
| = Besoin (-) ou capacité (+) de financement                             | - 58 669   | - 76 607      | - 47 636       | - 365 887     | - 32 669    | - 581 468            |
| Nouveaux emprunts de l'année  | 0          | 100 000       | 0              | 330 000       | 0           | 430 000              |
| Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global | - 58 669   | 23 393        | - 47 636       | - 35 887      | - 32 669    | - 151 468            |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 4 : L'endettement**

| En €   | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Annuité en capital de la dette                         | 49 647  | 51 246  | 57 697  | 61 049  | 75 238  |
| + Charge d'intérêts et pertes nettes de change         | 14 997  | 13 663  | 12 339  | 11 035  | 22 130  |
| = Annuité totale de la dette                           | 64 644  | 64 909  | 70 037  | 72 084  | 97 368  |
| Encours de dette au 31 décembre                        | 489 365 | 538 119 | 480 422 | 749 373 | 674 135 |
| Capacité de désendettement en années (dette/CAF brute) | 9,1     | 12,7    | 17,8    | - 38,1  | 8,7     |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 5 : Le fonds de roulement et la trésorerie**

| Au 31 décembre en €                            | 2019        | 2020      | 2021        | 2022         | 2023         | Évolution 2019/2023 |
|--|-------------|-----------|-------------|--------------|--------------|---------------------|
| Fonds de roulement net global                  | 70 500      | 93 893    | 46 256      | 10 369       | - 22 300     | - 132 %             |
| - Besoin en fonds de roulement global          | 100 590     | 79 916    | 72 055      | 127 628      | 79 610       | - 21 %              |
| = Trésorerie nette                             | - 30 090    | 13 977    | - 25 799    | - 117 259    | - 101 910    | 239 %               |
| <i>En nombre de jours de charges courantes</i> | <i>- 49</i> | <i>19</i> | <i>- 34</i> | <i>- 133</i> | <i>- 136</i> | -                   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion



## Annexe n° 10. Données relatives à la situation financière du BA centre aqualudique

**Tableau n° 1 : La capacité d'autofinancement brute et le résultat de la section d'exploitation**

| En €  | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Produit total   | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Valeur ajoutée  | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Excédent brut d'exploitation                              | 1       | 0       | 0       | 0       |
| +/- Résultat financier                                    | - 4 258 | - 4 049 | - 3 849 | - 3 648 |
| +/- Résultat exceptionnel                                 | 70 000  | 0       | 0       | 0       |
| CAF brute   | 65 742  | - 4 048 | - 3 849 | - 3 648 |
| - Dotations nettes aux amortissements                     | 0       | 0       | 5 185   | 5 185   |
| + Quote-part des subventions d'investissement transférées | 0       | 0       | 4 975   | 4 975   |
| = Résultat section d'exploitation                         | 65 742  | - 4 048 | - 4 059 | - 3 858 |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 2 : Le financement de l'investissement**

| En €  | 2020        | 2021         | 2022          | 2023         | Cumul sur la période |
|---|-------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|
| CAF brute   | 65 742      | - 4 048      | - 3 849       | - 3 648      | 54 197               |
| - Annuité en capital de la dette  | 20 510      | 20 707       | 20 907        | 21 108       | 83 232               |
| = CAF nette ou disponible   | 45 233      | - 24 756     | - 24 756      | - 24 756     | - 29 035             |
| + Subventions d'investissement  | 0           | 84 589       | 0             | 306 459      | 391 047              |
| = Recettes d'investissement hors emprunt                                | 0           | 84 589       | 0             | 306 459      | 391 047              |
| Financement propre disponible   | 45 233      | 59 833       | - 24 756      | 281 703      | 362 013              |
| <i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement</i>                 | <i>44 %</i> | <i>178 %</i> | <i>- 17 %</i> | <i>297 %</i> | -                    |
| - Dépenses d'équipement   | 102 237     | 33 594       | 148 948       | 94 905       | 379 684              |
| = Besoin (-) ou capacité (+) de financement                             | - 57 004    | 26 239       | - 173 704     | 186 798      | - 17 671             |
| Nouveaux emprunts de l'année  | 0           | 0            | 0             | 0            | 0                    |
| Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global | - 57 004    | 26 239       | - 173 704     | 186 798      | - 17 671             |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 3 : L'endettement**

| En €   | 2020    | 2021     | 2022     | 2023     |
|--|---------|----------|----------|----------|
| Encours de dettes au 1 <sup>er</sup> janvier           | 0       | 429 490  | 408 783  | 387 876  |
| - Annuité en capital de la dette                       | 20 510  | 20 707   | 20 907   | 21 108   |
| + Intégration de dettes (emprunt transféré)            | 450 000 | 0        | 0        | 0        |
| = Encours de dette au 31 décembre                      | 429 490 | 408 783  | 387 876  | 366 768  |
| Capacité de désendettement en années (dette/CAF brute) | 6,5     | Négative | Négative | Négative |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 4 : Le fonds de roulement et la trésorerie**

| Au 31 décembre en €                   | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | Variation<br>2019/2023 |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| Fonds de roulement net global         | 304 213 | 330 452 | 156 748 | 343 546 | 13 %                   |
| - Besoin en fonds de roulement global | 20 448  | 6 719   | 23 601  | 12 792  | - 37 %                 |
| = Trésorerie nette                    | 283 765 | 323 733 | 133 147 | 330 754 | 17 %                   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Annexe n° 11. Données relatives à la situation financière du budget principal****Tableau n° 1 : La capacité d'autofinancement brute et le résultat de la section de fonctionnement**

| En €   | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | Variation<br>2019/2023 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| Ressources fiscales propres*                           | 1 400 812 | 1 321 791 | 1 221 308 | 971 891   | 1 075 199 | - 23 %                 |
| + Fiscalité reversée                                   | 272 705   | 286 691   | 287 846   | 693 275   | 692 055   | 154 %                  |
| = Fiscalité totale (nette)                             | 1 673 517 | 1 608 482 | 1 509 154 | 1 665 166 | 1 767 255 | 6 %                    |
| + Ressources d'exploitation                            | 497 032   | 495 991   | 537 826   | 691 466   | 749 108   | 51 %                   |
| + Ressources institutionnelles                         | 1 416 104 | 1 352 547 | 1 348 719 | 1 331 981 | 1 298 549 | - 8 %                  |
| = Produits de gestion (A)                              | 3 586 653 | 3 457 020 | 3 395 699 | 3 688 613 | 3 814 911 | 6 %                    |
| Charges à caractère général                            | 840 541   | 844 985   | 921 377   | 1 070 809 | 1 078 263 | 28 %                   |
| + Charges de personnel                                 | 1 402 930 | 1 553 544 | 1 760 370 | 1 875 744 | 1 985 410 | 42 %                   |
| + Subventions de fonctionnement                        | 131 701   | 275 388   | 147 379   | 176 749   | 114 910   | - 13 %                 |
| + Autres charges de gestion                            | 161 022   | 239 323   | 170 159   | 172 452   | 205 401   | 28 %                   |
| = Charges de gestion (B)                               | 2 536 194 | 2 913 241 | 2 999 285 | 3 295 754 | 3 383 983 | 33 %                   |
| Excédent brut de fonctionnement (A-B)                  | 1 050 459 | 543 780   | 396 414   | 392 859   | 430 928   | - 59 %                 |
| <i>En % des produits de gestion</i>                    | 29        | 16        | 12        | 11        | 11        | -                      |
| +/- Résultat financier                                 | - 47 172  | - 42 235  | - 37 710  | - 35 739  | - 36 233  | - 23 %                 |
| +/- Titres et mandats annulés sur exercices antérieurs | - 24 120  | 1 305     | 73        | 2 269     | - 131     | - 99 %                 |
| = CAF brute  | 979 167   | 502 849   | 358 776   | 359 389   | 394 563   | - 60 %                 |
| <i>En % des produits de gestion</i>                    | 27        | 15        | 11        | 10        | 10        | -                      |
| Résultat section de fonctionnement                     | 976 915   | 500 839   | 357 259   | 356 987   | 392 247   | - 60 %                 |

Source : CRC d'après les comptes de gestion (\* nette des restitutions)

Tableau n° 2 : Le financement de l'investissement

| En €  | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | Cumul sur la période |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| CAF brute   | 979 167     | 502 849     | 358 776     | 359 389     | 394 563     | 2 594 745            |
| - Annuité en capital de la dette  | 255 813     | 265 912     | 286 311     | 295 178     | 307 746     | 1 410 960            |
| = CAF nette ou disponible (C)   | 723 355     | 236 937     | 72 466      | 64 211      | 86 817      | 1 183 785            |
| Taxe d'aménagement  | 9 749       | 8 871       | 9 504       | 10 525      | 12 146      | 50 794               |
| + Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)                                   | 43 835      | 51 479      | 40 225      | 118 069     | 78 431      | 332 039              |
| + Subventions d'investissement reçues hors attributions de compensation     | 64 214      | 242 761     | 122 722     | 179 066     | 62 792      | 671 554              |
| + Produits de cession   | 21 601      | 22 000      | 6 655       | 21 420      | 13 168      | 84 844               |
| + Autres recettes   | 238         | 0           | 0           | 0           | 0           | 238                  |
| = Recettes d'inv. hors emprunt (D)  | 139 637     | 325 111     | 179 106     | 329 079     | 166 537     | 1 139 470            |
| = Financement propre disponible (C+D)                                       | 862 992     | 562 048     | 251 572     | 393 290     | 253 354     | 2 323 255            |
| <i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement</i>                     | <i>61 %</i> | <i>57 %</i> | <i>22 %</i> | <i>69 %</i> | <i>43 %</i> | -                    |
| - Dépenses d'équipement   | 1 411 546   | 979 613     | 1 123 323   | 573 235     | 583 796     | 4 671 513            |
| - Subventions d'équipement hors attributions de compensation                | 824         | 0           | 0           | 0           | 0           | 824                  |
| +/- Dons, subventions et prises de participation en nature, reçus ou donnés | 9 472       | 0           | 448         | 0           | 0           | 9 920                |
| - Participations et inv. financiers nets                                    | 0           | 0           | 0           | 0           | 150 000     | 150 000              |
| +/- Variation autres dettes et cautionnements                               | - 80        | - 4 684     | - 650       | - 5 810     | - 917       | - 12 140             |
| = Besoin (-) ou capacité (+) de financement propre                          | - 558 770   | - 412 881   | - 871 549   | - 174 136   | - 479 526   | - 2 496 862          |
| - Reprise sur excédents capitalisés   | 0           | 361 217     | 0           | 0           | 91 535      | 452 752              |
| = Besoin (-) ou capacité (+) de financement                                 | - 558 770   | - 774 098   | - 871 549   | - 174 136   | - 571 061   | - 2 949 614          |
| Nouveaux emprunts de l'année  | 873 500     | 480 000     | 400 000     | 150 000     | 0           | 1 903 500            |
| Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global     | 314 730     | - 294 098   | - 471 549   | - 24 136    | - 571 061   | - 1 046 114          |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 3 : La capacité de désendettement**

| En €  | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | Variation<br>2019/2023 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| Encours de dettes du BP au 1 <sup>er</sup> janvier        | 2 139 176 | 2 756 943 | 2 525 715 | 2 640 054 | 2 500 686 | 17 %                   |
| - Annuité en capital de la dette                          | 255 813   | 265 912   | 286 311   | 295 178   | 307 746   | 20 %                   |
| - Variation des autres dettes non financières             | - 80      | - 4 684   | - 650     | - 5 810   | - 917     | 1 046 %                |
| + Intégration de dettes                                   | 0         | - 450 000 | 0         | 0         | 524 833   | -                      |
| + Nouveaux emprunts                                       | 873 500   | 480 000   | 400 000   | 150 000   | 0         | -                      |
| = Encours de dette du BP au 31 décembre                   | 2 756 943 | 2 525 715 | 2 640 054 | 2 500 686 | 2 718 689 | - 1 %                  |
| Capacité de désendettement en années<br>(dette/CAF brute) | 2,8       | 5         | 7,4       | 7         | 6,9       | -                      |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 4 : Le fonds de roulement et la trésorerie**

| Au 31 décembre en €                            | 2019       | 2020       | 2021     | 2022      | 2023      | Variation<br>2019/2023 |
|--|------------|------------|----------|-----------|-----------|------------------------|
| Fonds de roulement net global                  | 1 284 344  | 990 246    | 518 697  | 494 561   | 377 021   | - 71 %                 |
| - Besoin en fonds de roulement global          | 155 320    | 38 975     | 462 252  | - 145 542 | 23 830    | - 85 %                 |
| = Trésorerie nette                             | 1 129 024  | 951 271    | 56 445   | 640 103   | 353 191   | - 69 %                 |
| <i>En nombre de jours de charges courantes</i> | <i>160</i> | <i>117</i> | <i>7</i> | <i>70</i> | <i>38</i> | <i>- 76 %</i>          |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Annexe n° 12. Données consolidées des budgets à caractère administratif****Tableau n° 1 : La capacité d'autofinancement brute**

| En €                                      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | Variation 2019/2023 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| Produits de gestion consolidés            | 3 767 075 | 3 577 971 | 3 511 752 | 3 934 635 | 3 842 240 | 2 %                 |
| Charges de gestion consolidées            | 2 683 276 | 2 836 807 | 3 115 789 | 3 454 962 | 3 447 292 | 28,5 %              |
| Excédent brut de fonctionnement consolidé | 1 083 799 | 741 164   | 395 962   | 479 674   | 394 948   | - 63,6 %            |
| CAF brute consolidée                      | 1 056 071 | 506 184   | 380 050   | 575 502   | 342 637   | - 67,6 %            |
| <i>En % des produits de gestion</i>       | 28        | 14,1      | 10,8      | 14,6      | 8,9       | -                   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 2 : Le financement de l'investissement**

| En €  | 2019      | 2020      | 2021      | 2022     | 2023        | Cumul sur la période |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|-------------|----------------------|
| CAF brute consolidée  | 1 056 071 | 506 184   | 380 050   | 575 502  | 342 637     | 2 860 444            |
| - Annuité en capital de la dette  | 268 340   | 278 602   | 299 166   | 395 178  | 707 746     | 1 949 032            |
| = CAF nette ou disponible consolidée                                    | 787 731   | 227 582   | 80 884    | 180 325  | - 365 110   | 911 412              |
| Financement propre disponible consolidé                                 | 965 720   | 552 693   | 259 991   | 517 262  | - 180 235   | 2 115 431            |
| <i>Financement propre dispo/Dépenses d'équipement</i>                   | 68 %      | 54,5 %    | 22,6 %    | 88 %     | - 28,4 %    | -                    |
| Besoin (-) ou capacité (+) de financement                               | - 468 991 | - 824 871 | - 893 477 | - 78 970 | - 1 068 121 | - 3 334 429          |
| Nouveaux emprunts de l'année  | 1 373 500 | 480 000   | 400 000   | 150 000  | 400 000     | 2 803 500            |
| Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global | 904 509   | - 344 871 | - 493 477 | 71 030   | - 668 121   | - 530 929            |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 3 : La capacité de désendettement**

| En €   | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | Variation 2019/2023 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| Encours de la dette consolidée                         | 3 392 043 | 3 148 125 | 3 249 609 | 2 900 686 | 3 118 689 | - 8,1 %             |
| Capacité de désendettement en années (dette/CAF brute) | 3,2       | 6,2       | 8,6       | 5         | 9,1       | 183,5 %             |
| Intérêts des emprunts et dettes consolidés             | 50 675    | 46 058    | 41 582    | 37 721    | 48 228    | - 4,8 %             |
| Taux apparent de la dette consolidée                   | 1,5 %     | 1,5 %     | 1,3 %     | 1,3 %     | 1,5 %     | -                   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 4 : Le fonds de roulement et la trésorerie**

| En €                                  | 2019             | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | Variation<br>2019/2023 |
|---------------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|
| Fonds de roulement net global         | 1 199 713        | 854 842        | 361 365        | 432 395        | 217 795        | - 81,8 %               |
| - Besoin en fonds de roulement global | 58 698           | - 83 660       | 328 243        | - 102 341      | - 101 059      | - 272,2 %              |
| = Trésorerie nette consolidée         | 1 141 014        | 938 502        | 33 122         | 534 736        | 318 855        | - 72,1 %               |
| <i>Dont trésorerie active</i>         | <i>1 141 014</i> | <i>968 502</i> | <i>263 122</i> | <i>644 736</i> | <i>558 855</i> | -                      |
| <i>Dont trésorerie passive</i>        | <i>0</i>         | <i>30 000</i>  | <i>230 000</i> | <i>110 000</i> | <i>240 000</i> | -                      |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Annexe n° 13. Données financières relatives à la régie du lac****Tableau n° 1 : La capacité d'autofinancement brute et le résultat d'exploitation**

| En €  | 2019         | 2020        | 2021         | 2022        | 2023          | Variation<br>2019/2023 |
|---|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------|------------------------|
| Chiffre d'affaires                                      | 1 428 519    | 1 057 224   | 1 141 235    | 1 699 818   | 1 225 863     | - 14,2 %               |
| = Ressources d'exploitation                             | 1 428 519    | 1 057 224   | 1 141 235    | 1 699 818   | 1 225 863     | - 14,2 %               |
| + Ressources fiscales                                   | 0            | 0           | 0            | 2 732       | 16 648        | -                      |
| = Produit total   | 1 428 519    | 1 057 224   | 1 141 235    | 1 702 550   | 1 242 511     | - 13 %                 |
| - Consommations intermédiaires                          | 597 860      | 449 325     | 463 460      | 636 546     | 533 416       | - 10,8 %               |
| - Impôts taxes et versements assimilés (sauf personnel) | 6 275        | 10 733      | 6 572        | 6 143       | 20 261        | 222,9 %                |
| = Valeur ajoutée  | 824 384      | 597 166     | 671 203      | 1 059 861   | 688 835       | - 16,4 %               |
| <i>En % du produit total</i>                            | <i>57,7</i>  | <i>56,5</i> | <i>58,8</i>  | <i>62,3</i> | <i>55,4</i>   | <i>- 3,9</i>           |
| - Charges de personnel                                  | 754 661      | 507 416     | 554 205      | 773 367     | 751 293       | - 0,4 %                |
| + Autres produits de gestion                            | 1            | 1           | 1            | 1 502       | 280           | -                      |
| - Autres charges de gestion                             | 205          | 942         | 1 803        | 1           | 3             | - 98,5 %               |
| = Excédent brut d'exploitation                          | 69 519       | 88 809      | 115 196      | 287 996     | - 62 181      | - 189,4 %              |
| <i>En % du produit total</i>                            | <i>4,9</i>   | <i>8,4</i>  | <i>10,1</i>  | <i>16,9</i> | <i>- 5</i>    | <i>- 202,8</i>         |
| +/- Résultat financier                                  | - 14 790     | - 15 537    | - 14 720     | -13 455     | - 15 524      | 5 %                    |
| +/- Résultat exceptionnel (réel, hors cessions)         | 595          | 155 614     | 1 624        | -26 540     | 6 489         | 990 %                  |
| = CAF brute   | 55 325       | 228 886     | 102 100      | 248 000     | - 71 216      | - 228,7 %              |
| <i>En % du produit total</i>                            | <i>3,9</i>   | <i>21,6</i> | <i>8,9</i>   | <i>14,6</i> | <i>- 5,7</i>  | <i>- 248</i>           |
| - Dotations nettes aux amortissements                   | 149 375      | 159 342     | 159 953      | 144 115     | 145 181       | - 2,8 %                |
| + Quote-part des subventions d'inv. transférées         | 4 145        | 3 523       | 4 777        | 2 768       | 0             | -                      |
| +/- Values de cessions                                  | 0            | 300         | 3 600        | -1 257      | 0             | -                      |
| = Résultat section d'exploitation                       | - 89 906     | 73 367      | - 49 476     | 105 396     | - 216 397     | - 140,7 %              |
| <i>En % du produit total</i>                            | <i>- 6,3</i> | <i>6,9</i>  | <i>- 4,3</i> | <i>6,2</i>  | <i>- 17,4</i> | <i>- 176,7</i>         |

Source : CRC d'après les comptes de gestion



**Tableau n° 2 : Le financement des investissements**

| En €  | 2019      | 2020    | 2021      | 2022     | 2023      | Cumul sur la période |
|---|-----------|---------|-----------|----------|-----------|----------------------|
| CAF brute   | 55 325    | 228 886 | 102 100   | 248 000  | - 71 216  | 563 095              |
| - Annuité en capital de la dette  | 95 582    | 48 154  | 139 544   | 163 582  | 130 337   | 577 199              |
| = CAF nette ou disponible (C)   | - 40 257  | 180 732 | - 37 444  | 84 418   | - 201 552 | - 14 104             |
| <i>En % du produit total</i>  | - 2,8     | 17,1    | - 3,3     | 5        | - 16,2    | 0                    |
| + Subventions d'investissement  | 0         | 18 752  | 0         | 0        | 0         | 18 752               |
| + Produits de cession   | 0         | 300     | 3 600     | 3 000    | 0         | 6 900                |
| = Recettes d'inv. hors emprunt (D)                                      | 0         | 19 052  | 3 600     | 3 000    | 0         | 25 652               |
| = Financement propre disponible (C+D)                                   | - 40 257  | 199 784 | - 33 844  | 87 418   | - 201 552 | 11 548               |
| <i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement</i>                 | - 25,4 %  | 102,9 % | - 19,2 %  | 57 %     | - 97,7 %  | 0                    |
| - Dépenses d'équipement   | 158 702   | 194 238 | 176 117   | 153 401  | 206 275   | 888 733              |
| = Besoin (-) ou capacité (+) de financement propre                      | - 198 960 | 5 546   | - 209 961 | - 65 983 | - 407 827 | - 877 184            |
| Nouveaux emprunts de l'année  | 300 000   | 300 000 | 0         | 100 000  | 150 000   | 850 000              |
| Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global | 101 040   | 305 546 | - 209 961 | 34 017   | - 257 827 | - 27 184             |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 3 : L'encours de dette et la capacité de désendettement**

| En €   | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | Variation 2019/2023 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| Encours de dettes du BP au 1er janvier                   | 839 478   | 1 043 896 | 1 295 742 | 1 156 198 | 1 092 615 | 30,2 %              |
| - Annuité en capital de la dette                         | 95 582    | 48 154    | 139 544   | 163 582   | 130 337   | 36,4 %              |
| + Nouveaux emprunts                                      | 300 000   | 300 000   | 0         | 100 000   | 150 000   | -                   |
| = Encours de dette du BP au 31 décembre                  | 1 043 896 | 1 295 742 | 1 156 198 | 1 092 615 | 1 112 279 | 6,6 %               |
| Capacité de désendettement en années (dette / CAF brute) | 18,9      | 5,7       | 11,3      | 4,4       | - 15,6    | -                   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 4 : Le fonds de roulement et la trésorerie**

| Au 31 décembre en €                            | 2019      | 2020    | 2021     | 2022     | 2023      | Variation 2019/2023 |
|--|-----------|---------|----------|----------|-----------|---------------------|
| Fonds de roulement net global                  | - 136 097 | 169 449 | - 40 512 | - 6 495  | - 264 322 | - 94 %              |
| - Besoin en fonds de roulement global          | - 33 318  | 172 731 | - 29 822 | 19 476   | 23 334    | 170 %               |
| =Trésorerie nette                              | - 102 779 | - 3 282 | - 10 690 | - 25 971 | - 287 655 | - 180 %             |
| <i>En nombre de jours de charges courantes</i> | - 27,3    | - 1,2   | - 3,8    | - 6,6    | - 79,5    | - 191 %             |
| <i>Dont trésorerie active</i>                  | 47 221    | 46 718  | 69 310   | 174 029  | 12 345    | -                   |
| <i>Dont trésorerie passive</i>                 | 150 000   | 50 000  | 80 000   | 200 000  | 300 000   | -                   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 5 : Part des charges de personnel dans le total des produits de gestion**

| En €                                 | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Charges de personnel                 | 754 661   | 507 416   | 554 205   | 773 367   | 751 293   |
| Produits de gestion                  | 1 428 519 | 1 057 224 | 1 141 235 | 1 702 550 | 1 242 511 |
| <i>Part des charges de personnel</i> | 52,83 %   | 48 %      | 48,56 %   | 45,42 %   | 60,47 %   |

Source : CRC d'après les comptes de gestion

**Tableau n° 6 : Situation des emprunts de la régie du lac de 2025 à 2027**

| Emprunt                       |                      | 2025                     |               | 2026            |                          |               | 2027            |                          |               |
|-------------------------------|----------------------|--------------------------|---------------|-----------------|--------------------------|---------------|-----------------|--------------------------|---------------|
| Désignation                   | Date de souscription | Annuités en capital (16) | Intérêts (66) | CRD au 01/01/26 | Annuités en capital (16) | Intérêts (66) | CRD au 01/01/27 | Annuités en capital (16) | Intérêts (66) |
| Mobil-home                    | 14/04/2015           | 21 462                   | 232           | 951             | 951                      | 4             | -               | -                        | -             |
| Rénovation chalets            | 27/04/2016           | 30 941                   | 463           | 32 126          | 31 220                   | 184           | 906             | 906                      | 2             |
| Salle restaurant              | 31/05/2017           | 23 343                   | 2 548         | 168 666         | 23 669                   | 2 221         | 144 887         | 23 001                   | 1 891         |
| Investissements 2018          | 30/04/2020           | 8 430                    | 1 314         | 78 416          | 8 563                    | 1 190         |                 | 8 707                    | 1 046         |
| Rénovation chalet 6/8         | 30/04/2020           | 19 368                   | 2 678         | 78 416          | 19 621                   | 2 432         | 69 861          | 19 877                   | 2 169         |
| Prêt garanti par l'État (PGE) | 27/05/2021           | 61 087                   | 843           | 31 829          | 30 829                   | 141           | -               | -                        | -             |
| Rénovation cuisine            | 30/12/2022           | 5 606                    | 2 884         | 83 717          | 5 792                    | 2 675         | 77 924          | 5 985                    | 2 483         |
| TOTAL                         | -                    | 170 237                  | 10 961        | 474 119         | 120 645                  | 8 847         | 293 578         | 58 475                   | 7 590         |

Source : CRC d'après les tableaux d'amortissement des emprunts (CRD : capital restant dû)



« La société a le droit de demander compte  
à tout agent public de son administration »

Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives  
est disponible sur le site internet  
de la chambre régionale des comptes Grand Est :  
[www.ccomptes.fr/fr/crc-grand-est](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-grand-est)

**Chambre régionale des comptes Grand Est**  
3-5 rue de la citadelle  
57000 METZ  
Tél : 03.54.22.30.49

[grandest@crtc.ccomptes.fr](mailto:grandest@crtc.ccomptes.fr)