

CR CONSEIL DES SAGES DU 08/12/25

Analyse Financière de M. le Maire Camille GALTIER sous l'angle du rapport de la CRC de 2015

Le point de départ de l'analyse financière est le rapport de la Chambre Régionale des Comptes (CRC) de 2015, portant sur la période 2009-2015. Ce rapport, qui faisait 80 pages, a émis neuf recommandations principales pour améliorer la gestion de la collectivité. Ces recommandations portaient sur divers aspects : un faible taux d'exécution du budget d'investissement (50% contre une moyenne de 65-75%), la nécessité d'un règlement budgétaire et financier, l'amélioration du contrôle de gestion, la mise en place d'une stratégie de désendettement, une meilleure information des élus sur la gestion de la dette, la régularisation du temps de travail des agents, la mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des emplois (GPEC) et un meilleur suivi du parc de véhicules. Cette analyse sert de référence pour mesurer les progrès accomplis depuis.

Amélioration de la Gestion Financière depuis 2015

En réponse aux recommandations de la CRC, plusieurs mesures structurantes ont été mises en place. Un service de contrôle de gestion interne, composé de deux agents rattachés au Directeur Général des Services, a été créé pour assurer un suivi indépendant des services et de l'exécution budgétaire. Ce service analyse également les comptes des associations subventionnées pour s'assurer de la bonne utilisation des deniers publics. Une convention de partenariat avec la DGFIP a été signée en 2022 pour moderniser et simplifier les procédures de contrôle des dépenses, passant d'un contrôle a priori systématique à un contrôle a posteriori par échantillonnage (sur 5-10% des dépenses), ce qui a permis de fluidifier les paiements. Un Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) est désormais communiqué annuellement, offrant une visibilité sur les projets à venir sur trois ans et renforçant la sincérité budgétaire.

Gestion Stratégique de la Trésorerie

La CRC avait pointé en 2015 une trésorerie excessive. La gestion de la trésorerie a depuis été rendue plus stratégique. En 2020, elle était de 5 millions d'euros. Elle a été volontairement augmentée pour atteindre un pic de 9 millions d'euros afin de constituer un "matelas" pour financer le pic d'investissement de la période 2024-2025. Cette trésorerie excédentaire a été utilisée, et le niveau devrait redescendre à environ 5 millions d'euros en fin d'exercice, ce qui correspond au niveau cible recommandé (environ 10% du budget de fonctionnement, soit de quoi couvrir 3 à 4 mois de salaires). Cette gestion a permis de financer un investissement de 16,5 millions d'euros sur 2024-2025 sans fragiliser les finances courantes.

Évolution et Maîtrise de l'Endettement

La capacité de désendettement s'est drastiquement améliorée, passant de 19 ans en 2015 à 4,2 ans aujourd'hui, un chiffre bien en deçà du seuil d'alerte de 12 ans. L'encours de la dette s'élève à 29 millions d'euros au 1er janvier 2025, soit moins qu'il y a 10 ans (32 M€) et 20 ans (34 M€). Bien que la dette ait augmenté de 5 millions entre 2020 et 2025 pour financer

les investissements, cette augmentation est maîtrisée car l'excédent de fonctionnement a crû de manière encore plus importante. De plus, la renégociation d'emprunts variables ou "pourris" a permis de réduire les charges financières annuelles de 50 000 €, malgré une dette plus élevée. La part de la dette dans le budget de fonctionnement a également diminué, passant de 12,9% à 9,6%, un ratio positivement perçu par les banques.

Perspectives d'Endettement à l'Horizon 2030

Une perspective très positive se dessine pour la période 2028-2030, avec l'arrivée à échéance de plusieurs gros emprunts contractés au début des années 2000. Actuellement, la ville rembourse 3,3 millions d'euros de capital par an. À partir de 2030, même en continuant à emprunter 3 millions d'euros par an, le remboursement annuel du capital de la dette tombera à 2,6 millions d'euros. Cela dégagera une marge de manœuvre annuelle de 700 000 euros, qui, grâce à l'effet de levier des subventions, pourrait se traduire par une capacité d'investissement supplémentaire de près de 2 millions d'euros par an.

Dynamique des Dépenses et Recettes de Fonctionnement

La municipalité a réussi à inverser "l'effet ciseaux" où les dépenses augmentent plus vite que les recettes. Depuis 2020, les courbes s'écartent, indiquant que les recettes croissent plus rapidement que les dépenses. Cela a permis de générer des excédents de fonctionnement croissants, atteignant près de 5,6 millions d'euros sur le dernier exercice (41,3 M€ de recettes pour 35,7 M€ de dépenses). Cet excédent est crucial car il constitue la principale source d'autofinancement des investissements. Le taux de rigidité des dépenses (part des dépenses contraintes comme la masse salariale, les charges de dette et les contributions obligatoires) a été réduit de 67,4% en 2019 à 57,3%, offrant ainsi de plus grandes marges de manœuvre budgétaire.

Diversification des Recettes de la Ville

Une stratégie de diversification des sources de revenus a été mise en œuvre avec succès, permettant d'augmenter les recettes sans toucher aux impôts locaux. Les recettes diverses ont significativement augmenté, passant de 1,7 million à près de 2,7 millions d'euros entre 2020 et 2024. Cette croissance provient de plusieurs leviers : l'optimisation des délégations de service public, la génération de revenus locatifs via l'acquisition et la location de biens (ex: la Glacière qui générera 120 000 €/an), une meilleure collecte des droits de terrasse (passant de 70 000 € à 160 000 €), et une augmentation des financements de la CAF grâce à la création de nouvelles places en crèche. Cette approche a permis de créer un effet de levier financier durable pour la collectivité.

Impact de la Baisse des Dotations de l'État

Un point de préoccupation majeur reste la baisse continue des dotations de l'État. La Dotation Globale de Fonctionnement (DGF) est passée de 4,2 millions d'euros en 2010 à 1,7 million aujourd'hui, et devrait encore baisser à 1,6 million en 2025. Il a été souligné que l'État prélève désormais plus d'argent aux collectivités via les prélèvements obligatoires qu'il ne leur en redistribue via les dotations. Le présentateur critique le fait que les communes les

mieux gérées sont souvent les plus pénalisées par les mécanismes de péréquation, ce qui peut décourager l'investissement local.

Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines a fait l'objet d'une rationalisation importante. L'effectif total est passé de 501 agents en 2019 à 486 en 2024, ce qui représente une baisse nette de 15 postes. Ce résultat est d'autant plus notable qu'il intègre la création de 30 postes pour de nouveaux services (centre social, nouvelle crèche, police municipale). La réduction effective est donc de 64 postes, principalement obtenue par le non-remplacement de départs à la retraite et l'externalisation de certaines tâches (nettoyage, certains travaux techniques). Le poids de la masse salariale dans les recettes de fonctionnement a ainsi été significativement réduit. De plus, le taux d'absentéisme a chuté de 16% à 10% en cinq ans. Enfin, des lignes directrices de gestion ont été mises en place pour objectiver les avancements de carrière, et le régime indemnitaire (RIFSEEP) a été mis en conformité.

Rationalisation du Parc Automobile

Une gestion rigoureuse du parc automobile a permis des économies considérables. La consommation de carburant a été presque divisée par deux, passant de 120 000 litres à 69 000 litres par an. Ce résultat a été atteint grâce à un ensemble de mesures : la fin des véhicules de fonction attribués à domicile, l'installation de puces GPS dans tous les véhicules pour suivre leur utilisation et prévenir les abus (deux agents ont été sanctionnés), et le renouvellement progressif de la flotte avec des véhicules électriques ou hybrides. Le nombre de véhicules de service est resté stable (environ 120), mais sa composition a été optimisée (moins de poids lourds, plus de véhicules légers et électriques).

Optimisation du Patrimoine Bâtiminaire

Le parc immobilier de la ville, représentant environ 100 000 m², a également fait l'objet d'une stratégie de rationalisation. Des bâtiments ont été vendus, comme l'Hôtel Volland, tandis que d'autres ont été acquis pour générer des revenus locatifs (locaux commerciaux). L'objectif est de gérer activement le patrimoine pour optimiser les coûts de fonctionnement et créer de nouvelles sources de revenus. La surface totale du patrimoine a légèrement diminué, passant de 99 500 m² à 95 000 m², illustrant cette volonté de ne conserver que les actifs stratégiques et utiles au service public.

Conseil Municipal du 6 novembre 2025

Information au Conseil : évolutions des aspects relevés dans le dernier rapport de la Chambre Régionale des Comptes du 16/12/2015 (portant sur la période 2009-2015)

Liste exhaustive des 9 recommandations du rapport de la CRC

- **Recommandation n°1** : Améliorer le taux d'exécution budgétaire de la section d'investissement par le recours à un outil de programmation pluriannuelle des investissements.
- **Recommandation n°2** : Se doter d'un règlement budgétaire et financier en s'inspirant du guide élaboré à cette fin par le Comité national relatif à la fiabilité des comptes publics locaux.
- **Recommandation n°3** : Se doter d'outils de contrôle de gestion sous l'égide d'un service pilote permettant un suivi et une évaluation de l'activité des services de la commune aux regards des objectifs assignés.
- **Recommandation n°4** : Élaborer des outils de contrôle interne communs.
- **Recommandation n°5** : Définir une stratégie de mobilisation pluriannuelle de l'emprunt déclinée en objectifs annuels en niveau et profil de l'encours cohérente avec la programmation des investissements et mettre en place un outil de pilotage de la dette.
- **Recommandation n°6** : Améliorer l'information apportée aux élus en matière de gestion de la dette.
- **Recommandation n°7** : Mettre un terme aux irrégularités constatées en adoptant un régime de temps de travail des agents communaux conforme à la réglementation.
- **Recommandation n°8** : Se doter d'outils de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.
- **Recommandation n°9** : Limiter les autorisations de remisage à domicile des véhicules de service, définir strictement les conditions d'utilisation de ces derniers et organiser un contrôle effectif de leur usage.

Tenue des comptes et budgets

Ce que relève la CRC en 2015 :

« La mise en place d'outils de contrôle interne et de pilotage seraient de nature à accroître la fiabilité des comptes, l'amélioration du suivi du patrimoine, la prévision et l'exécution des investissements ».

« La situation bilancielle fait apparaître un niveau excessif de trésorerie, une capacité de désendettement de 6,9 ans, un volume d'endettement de 32M d'€ et un taux de charge de l'endettement de 12,9%, soit une dette soutenable et maîtrisée ».

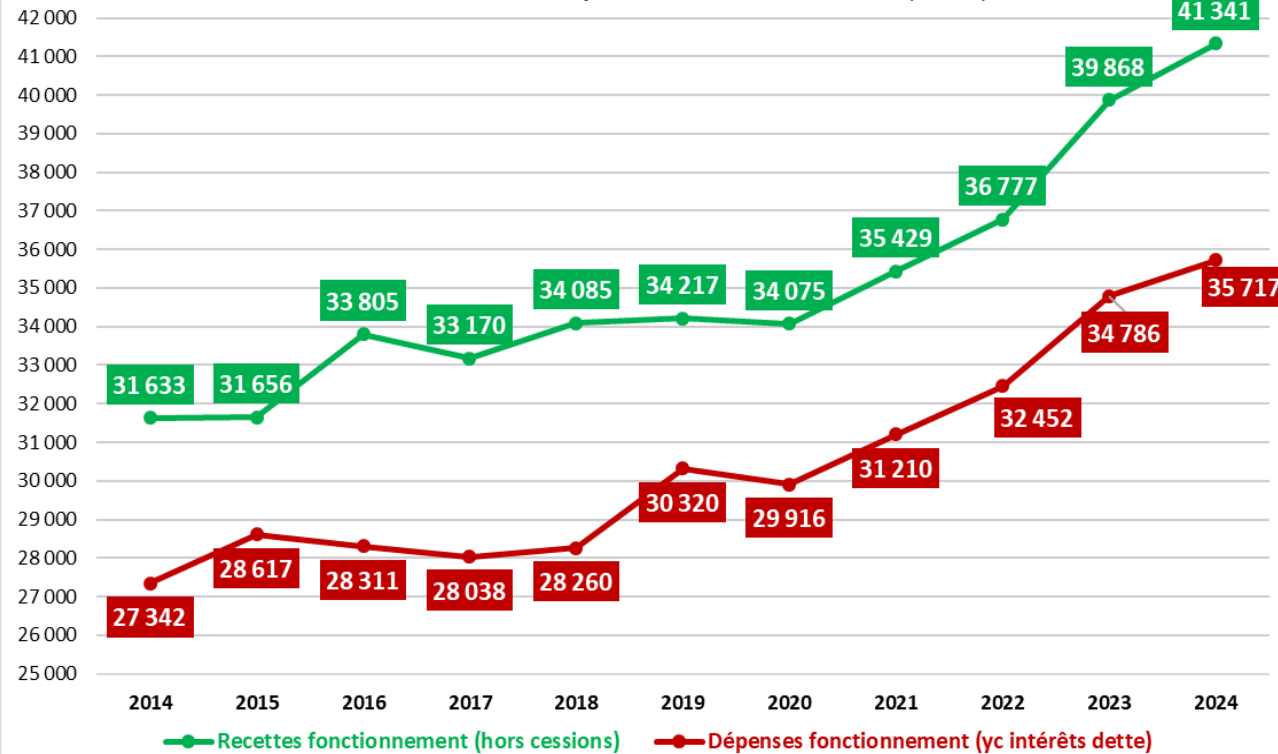
La situation en 2024 :

- ✓ Adoption d'un RBF en novembre 2019 puis révision en janvier 2023 pour adaptation à la nomenclature M57
- ✓ Création d'un Conseil de gestion en 2014 et nouveaux outils de pilotage
- ✓ Signature d'une convention allégée de partenariat avec la DDFIP en mai 2018, induisant audit préalable puis facilitation du contrôle des dépenses
- ✓ PPI actualisé et communiqué en conseil depuis 2022 (DOB)
- ✓ Passage d'un taux de réalisation des dépenses d'équipement de 53,0% en 2014 à 62,4 % en 2024, avec un doublement des investissements
- ✓ Signature d'une convention de partenariat avec la DDFIP le 22/10/2025.

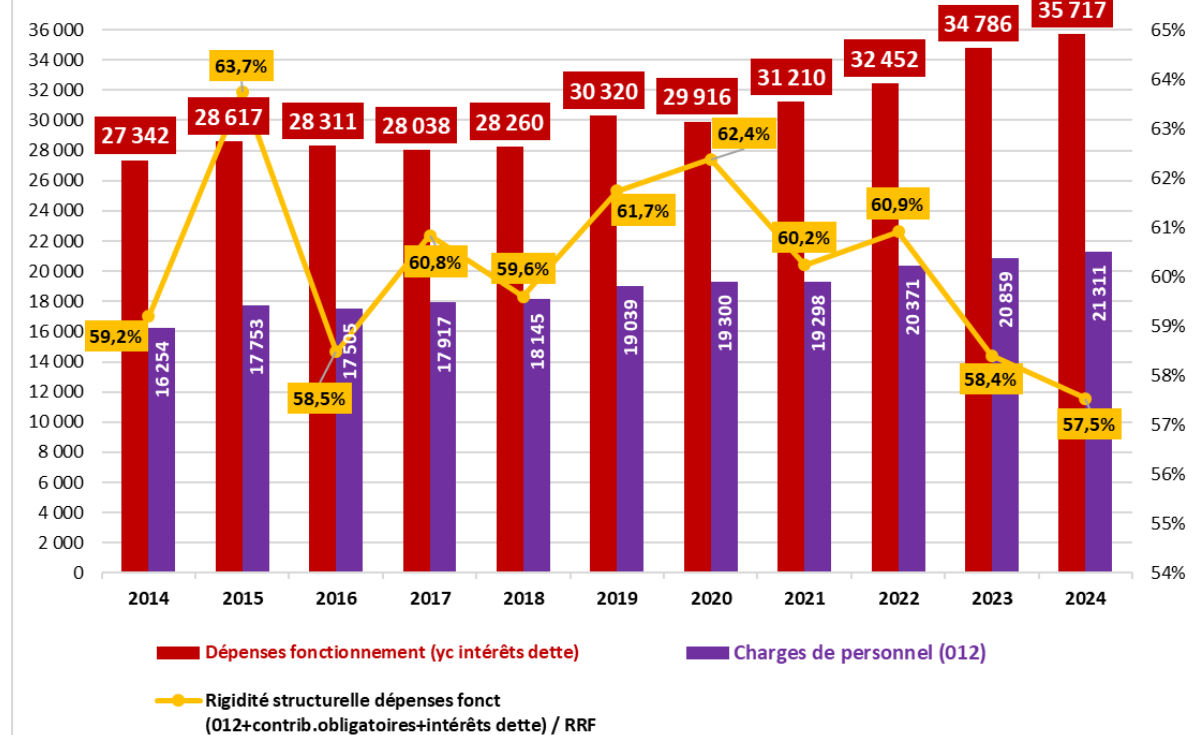
- ✓ Niveau de trésorerie ajusté aux besoins
- ✓ Capacité de désendettement de 4,9 années
- ✓ Volume d'endettement de 27,77M d'€
- ✓ Taux de charge de l'endettement de 9,6%.

Tenue des comptes et budgets – L'évolution des dépenses et recettes de fonctionnement (période 2014-2024)

Evolution des recettes et dépenses de fonctionnement (en K€)



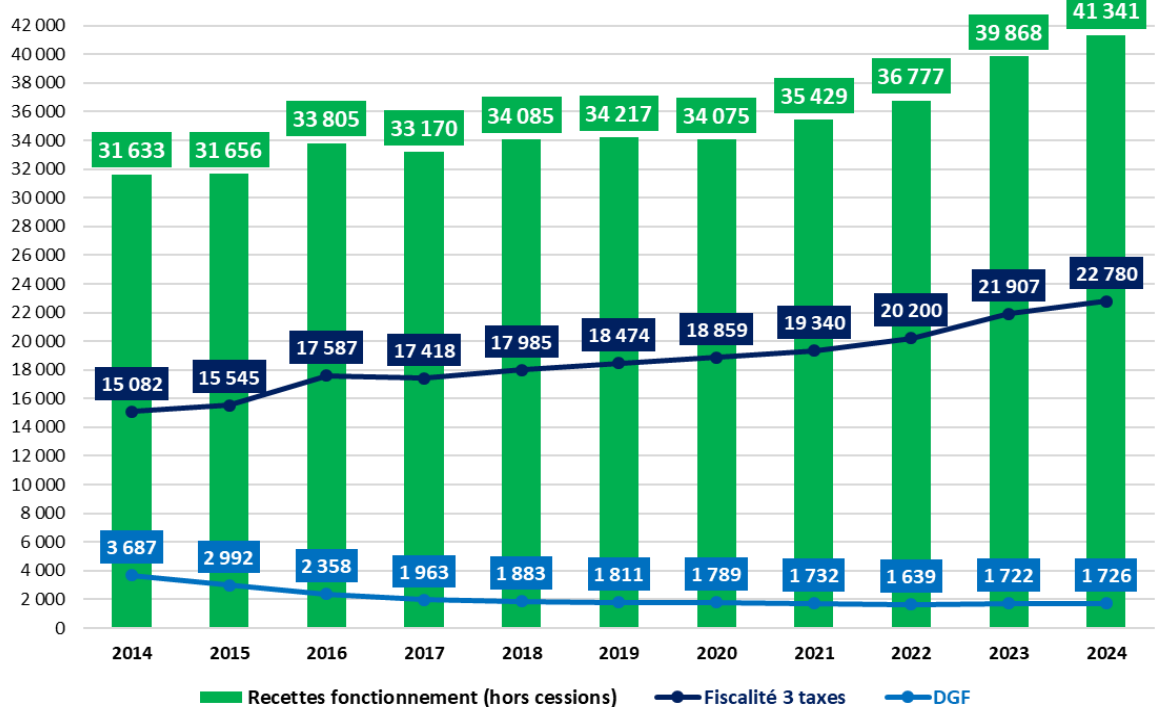
Evolution des dépenses de fonctionnement, des charges de personnel (en K€) et du taux de rigidité des dépenses de fonct (en %)



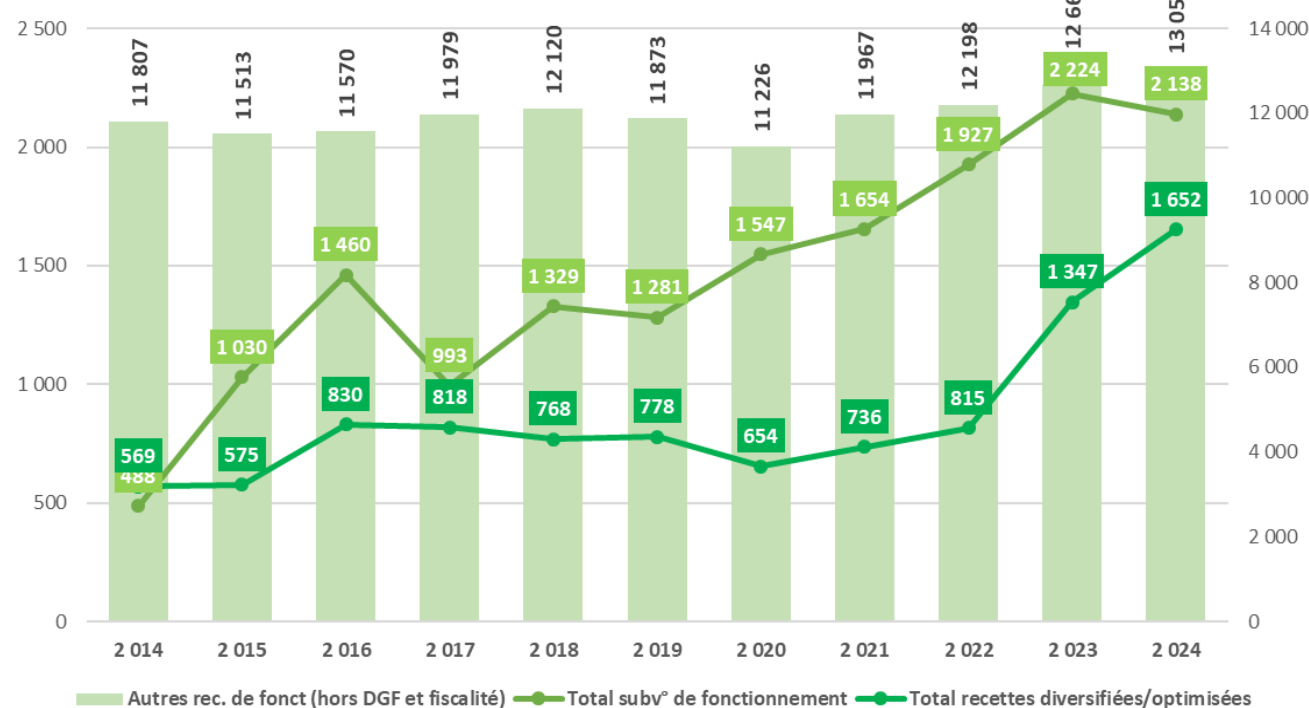
Eloignement de « l'effet ciseau » et baisse importante du « taux de rigidité »

Tenue des comptes et budgets – Focus sur l'évolution des recettes de fonctionnement (période 2014-2024)

Evolution des recettes de fonctionnement, de la fiscalité 3 taxes et de la DGF (en K€)



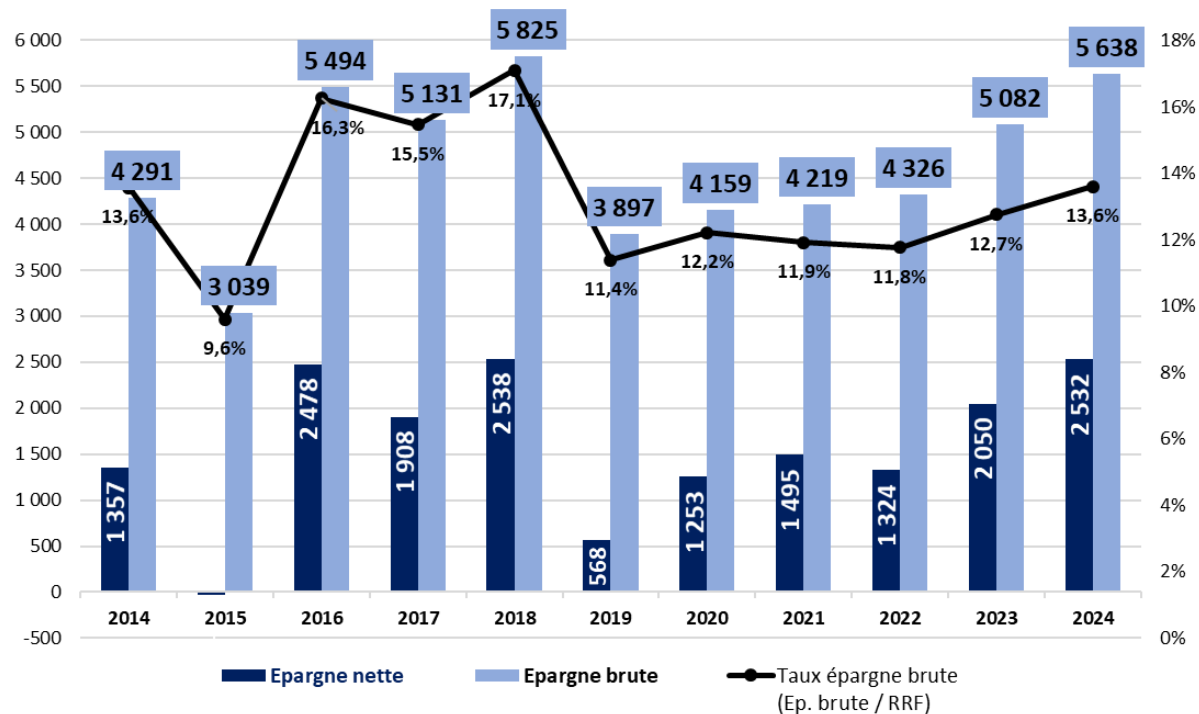
Evolution des recettes de fonctionnement hors Fiscalité 3 taxes et DGF (en K€)



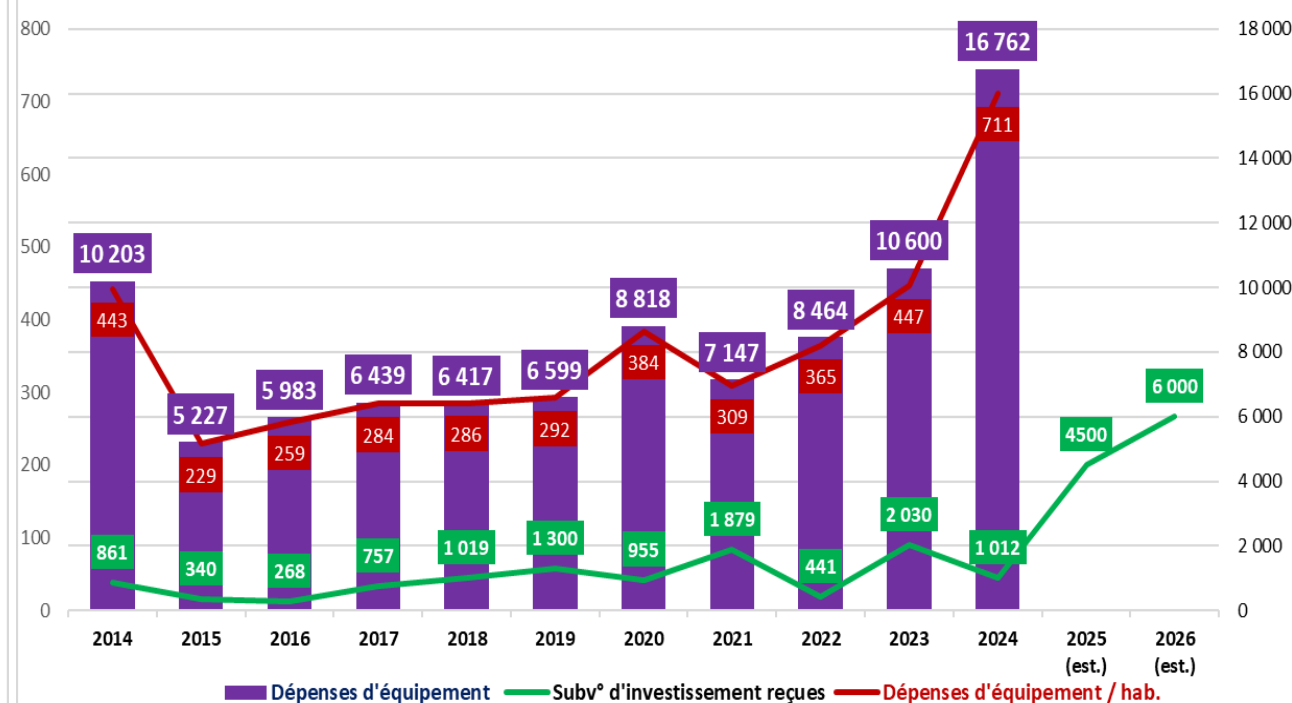
Baisse continue de la DGF et diversification des recettes hors fiscalité (DSP, ODP, loyers, TLPE), sans augmentation des services publics essentiels (aide à la personne, cantine, centre aéré, garderie...)

Tenue des comptes et budgets – L'évolution des soldes d'épargne et des dépenses d'équipement (période 2014-2024)

Evolution de l'épargne brute et nette (en K€) et du taux d'épargne brute (en %)



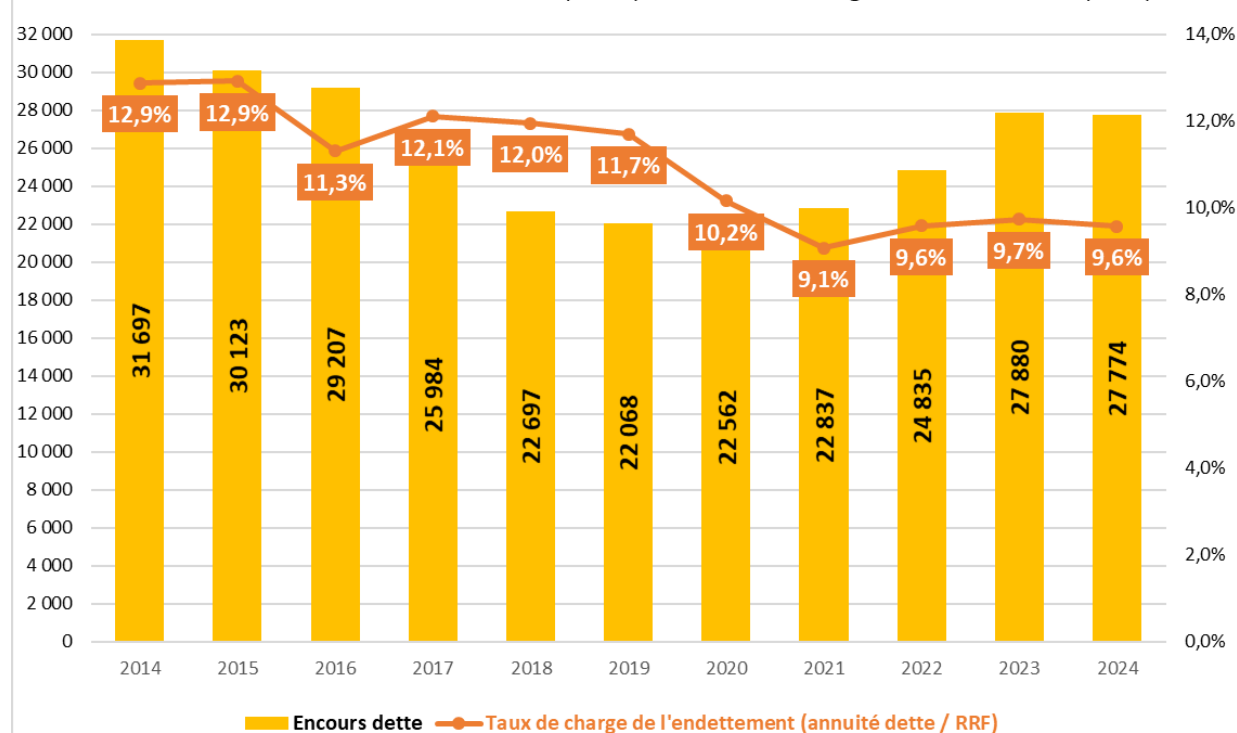
Evolutions des dépenses d'équipement (en K€ et €/hab.) et des subventions reçues (en K€)



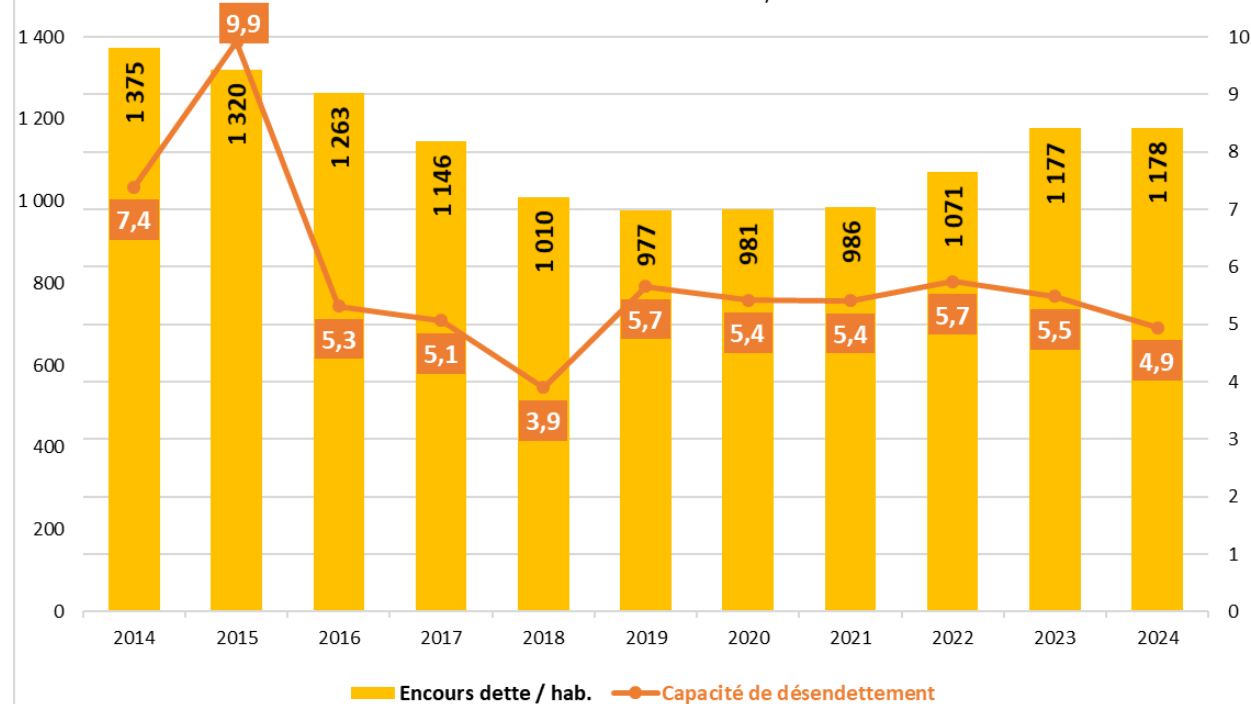
Doublement des dépenses d'équipement en 5 ans et hausse concomitante des subventions allouées ou notifiées

Tenue des comptes et budgets – L'évolution de l'endettement (période 2014-2024)

Evolution de l'encours de dette (en K€) et du taux de charge de l'endettement (en %)



Evolution de l'encours de dette / hab. (en €) et de la capacité de désendettement (en nb d'années)



Une gestion de la dette rigoureuse et optimisée

Ressources humaines

Ce que relève la CRC en 2015 :

« Nature avantageuse et dérogatoire du régime du temps de travail adopté par la collectivité ».

« Manque de sélectivité des avancements de carrière, réalisés à l'ancienneté ».

« Le régime des primes et indemnités nécessite une mise en conformité avec les textes règlementaires ».

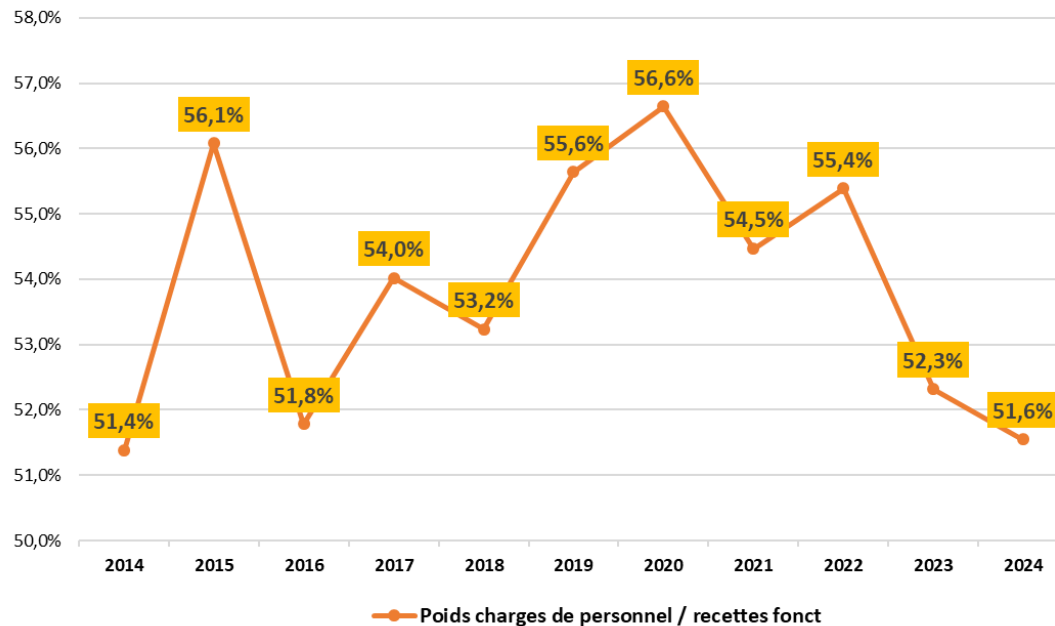
« Constat sévère de l'usage du dispositif de mise à disposition des véhicules de service ».

La situation en 2024 :

- ✓ Mise en conformité du temps de travail ; seule subsiste la journée du Maire, passage de 1587h/an en 2014 à 1600h/an depuis 2017 et clarification en 2022 des jours de congés alloués aux partants en retraite.
- ✓ Avancements liés au profil du poste cible et à l'expertise de l'agent ; mise en place de Lignes directrices de gestion en 2021, révisées en 2025 dans le cadre de la sortie du CDG 04.
- ✓ Suppression de la prime (de 600€ annuels) sans fondement juridique et ventilation dans le cadre du RIFSEEP (IFSE/CIA) en 2022.
- ✓ Fin des mises à disposition de véhicules de service : parc automobile en partage et cadrage des remisages à domicile exceptionnel (autorisation écrite préalable) en 2017 puis en 2021.
- ✓ Evolution des données phares : baisse de l'absentéisme (de 16% à 10%, 6,4% hors longue durée), baisse de la part du CH012 dans les RRF (de 56,6% à 51,5%).

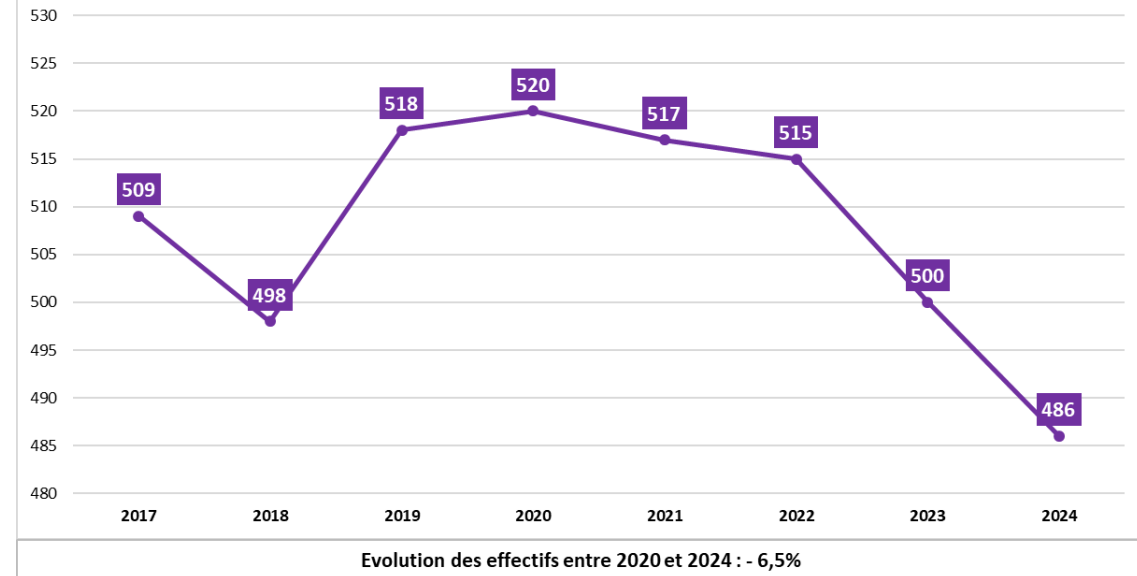
Indicateurs Ressources humaines

Le poids des charges de personnel dans les recettes de fonct (en %)



Baisse significative des charges de personnel dans les recettes réelles de fonctionnement

Evolution des effectifs (nb d'agents rémunérés, mutualisation comprise)



TAUX D'ABSENTÉISME

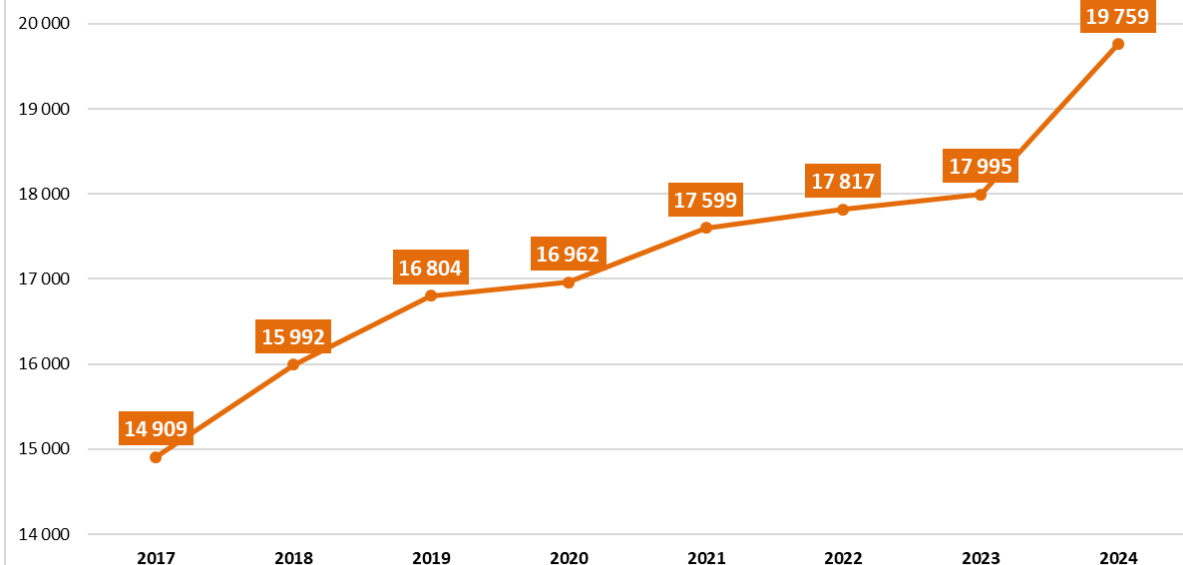
Le taux d'absentéisme reflète la proportion de temps de travail perdu pour raison de santé.

Ville de Manosque	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Maladie ordinaire	4,0 %	4,5 %	4,7 %	4,6 %	6,0 %	5,1 %	4,6 %
Accident du travail	3,3 %	3,0 %	2,0 %	2,0 %	1,1 %	1,5 %	1,8 %
Sous-total	7,3 %	7,5 %	6,7 %	6,5 %	7,1 %	6,6 %	6,4 %

Moyenne nationale 2024 : 6,1%

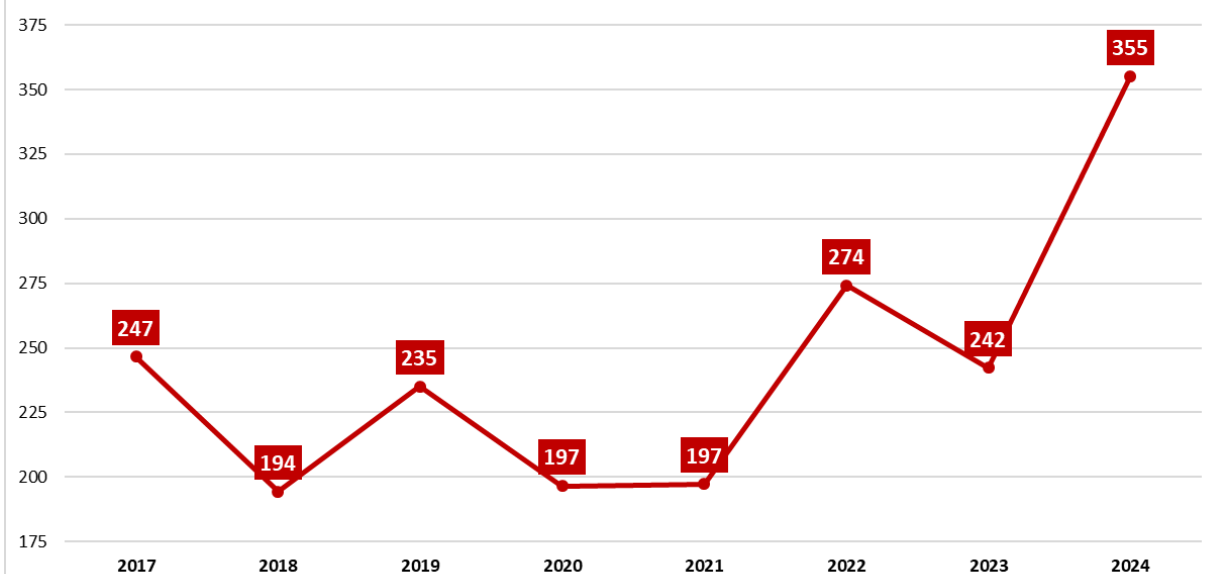
Indicateurs Ressources humaines

Evolution de la rémunération nette moyenne annuelle (€) - Agents de catégorie C



Evolution de la rémunération nette moyenne annuelle entre 2020 et 2024 : + 16,5%

Evolution du coût total des heures supplémentaires Ville de Manosque (en K€)



Coût moyen annuel des heures supplémentaires 2017-2020 : 218 K€
Coût moyen annuel des heures supplémentaires 2021-2024 : 267 K€
=> Soit une augmentation de +22,5 % du coût annuel moyen entre les deux périodes

Des agents moins nombreux, plus engagés et mieux rémunérés, par le triple fait des évolutions de la valeur du point d'indice, de la revalorisation de l'IFSE et de la réalisation d'heures supplémentaires

Optimisation de la flotte automobile

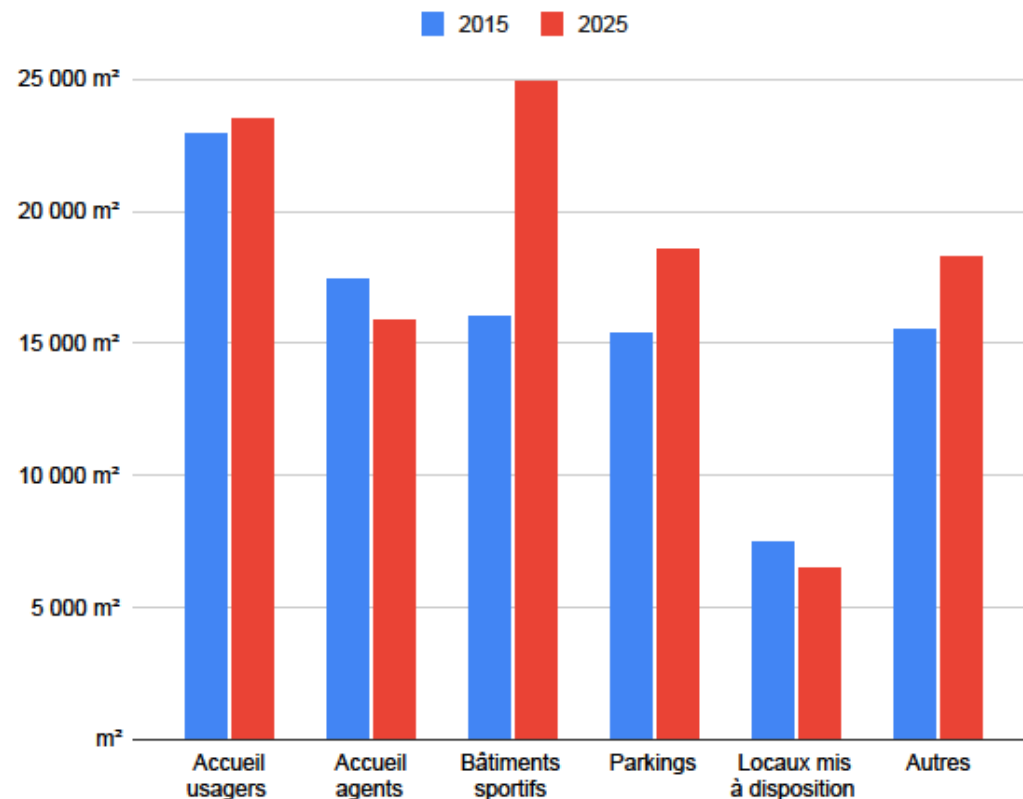
Situation du parc automobile en 2015 :

- 118 véhicules de service (36VL, 42VU, 8PL, 11 2 roues, 21 engins)
- 3 véhicules « verts »
- 109 945 litres consommés, pour 139 326 €, sans mise en concurrence
- 10 à 12 véhicules mis à disposition

Situation du parc automobile au 31/12/2024 :

- ✓ 120 véhicules de service (37VL dont 6 voiturettes électriques, 46VU, 6PL, 9 2 roues, 22 engins)
- ✓ 19 véhicules « verts »
- ✓ 69 259 litres consommés, **soit une baisse de 37%**, pour 120 695 € (et mise en place d'un MAPA)
- ✓ Un seul véhicule mis à disposition avec remisage permanent à domicile.

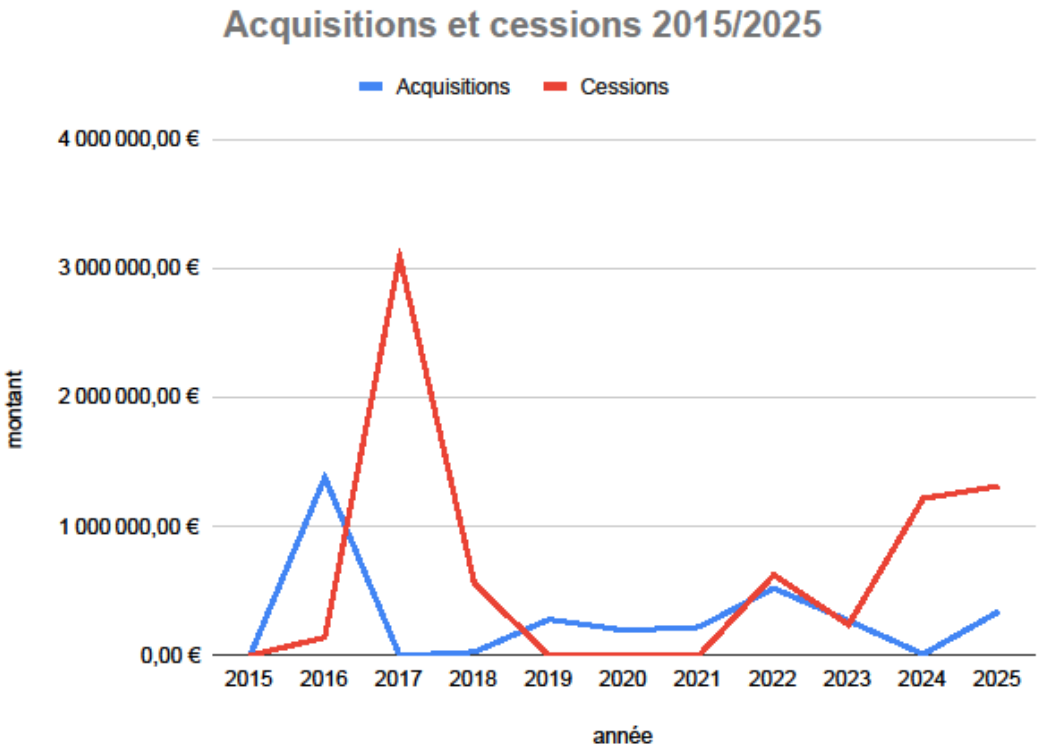
Optimisation du parc bâtiminaire



Objet	Typologie	2015	2025
SCOLAIRE	Accueil usagers	20 638 m²	20 903 m²
PETITE ENFANCE	Accueil usagers	2 051 m²	2 311 m²
CENTRE SOCIAL	Accueil usagers	300 m²	300 m²
SERVICES	Accueil agents	17 436 m²	15 880 m²
SPORT	Bâtiments sportifs	16 050 m²	24 958 m²
PARKINGS	Parkings	15 390 m²	18 574 m²
ASSOCIATIF	Locaux mis à dispositions	7 526 m²	6 503 m²
LOCATION/DSP	Autres	2 798 m²	3 546 m²
PATRIMOINE	Autres	3 659 m²	3 558 m²
COMMERCE	Autres	0 m²	238 m²
ESPACE PUBLIC (Osco, WC...)	Autres	2 304 m²	2 188 m²
LOGEMENT	Autres	272 m²	70 m²
VACANT	Autres	6 545 m²	8 887 m²
TOTAL		94 969 m²	107 916 m²
		130 BAT.	133 BAT.

Réduction des surfaces dédiées aux agents communaux par regroupement de services (état-civil...) permettant l'extension des surfaces accueillant des services aux usagers (écoles, crèches, bâtiments sportifs) et aux associations (maison S. Veil).

Optimisation du parc bâtiminaire : évolution des cessions / acquisitions



Hausse récente des cessions de sites inoccupés et/ou en sous-emploi pour permettre le développement d’activités économiques ou locatives, ainsi que l’acquisition de locaux commerciaux en centre-ville.

année	nature	montant
2015	Acquisitions	0,00 €
2015	Cessions	0,00 €
2016	Acquisitions	1 379 001,00 €
2016	Cessions	141 233,60 €
2017	Acquisitions	0,00 €
2017	Cessions (3M HHP)	3 086 000,00 €
2018	Acquisitions	27 500,00 €
2018	Cessions	555 000,00 €
2019	Acquisitions	280 000,00 €
2019	Cessions	0,00 €
2020	Acquisitions	195 500,00 €
2020	Cessions	0,00 €
2021	Acquisitions	220 000,00 €
2021	Cessions	0,00 €
2022	Acquisitions	520 401,58 €
2022	Cessions	624 300,00 €
2023	Acquisitions	270 430,00 €
2023	Cessions	238 140,00 €
2024	Acquisitions	10 000,00 €
2024	Cessions	1 217 101,00 €
2025	Acquisitions	339 000,00 €
2025	Cessions	1 412 000,00 €

Information au Conseil : évolutions des aspects relevés dans le dernier rapport de la Chambre Régionale des Comptes du 16/12/2015 (portant sur la période 2009-2015) – RECAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ET MESURES PRISES



Recommandations CRC	Situation 2009	Situation 2013	Situation 2020	Situation 2024
1. Amélioration du taux d'exécution de la section d'investissement (dépenses d'équipement)	Taux de réalisation 50,14 % RAR 5 612 634 €	Taux de réalisation 58,03 % RAR 7 263 277 €	Taux de réalisation 60,54% RAR 4 562 520 €	Taux de réalisation 62,37 % RAR 3 396 089 € Augmentation du volume d'opérations gérées en AP/CP PPI actualisé depuis 2022 présenté en conseil
2. Règlement budgétaire et financier	Aucun	Aucun	Adoption du 1 ^{er} RBF en novembre 2019	Nouveau RBF depuis janvier 2023 suite au passage à la M57
3. Outils de contrôle de gestion	Aucun	Aucun	Création du service Conseil de Gestion en 2014	Implication Conseil de gestion sur l'analyse de comptes associatifs
4. Outils communs de ctrl interne	Aucun	Aucun	Depuis 2017 remise à plat des procédures de passation des bons de commande et de la validation des factures (service fait) suite à la dématérialisation totale de la chaine comptable. Signature convention DDFIP en mai 2018 et octobre 2025.	
5. Pilotage de la dette	Outil interne DIRFIN	Outil interne DIRFIN	2016 : outil Active INSITO	2023 : outil TAElys
6. Information aux élus sur la gestion de la dette	Non formalisée		Depuis 2017, information complète en conseil municipal lors du débat d'orientations budgétaires	
7. Temps de travail des agents	Temps de travail (1 587 h/an) inférieur à la durée légale (1 607 h/an) sans justification de sujétions particulières. Surcoût estimé à environ 500 000 € par an.		Mise en conformité du temps de travail ; seule subsiste la <i>journée du Maire</i> .	
8. GPEC	Absence d'outils de GPEEC Avancements liés à l'ancienneté.		465 agents communaux permanents + 74 agents mutualisés CH012 = 56,6% des recettes réelles de fonctionnement.	485 agents ville + 42 agents mutualisés. CH012 = 51,5% des recettes réelles de fonctionnement. Création service Emploi Compétences Immersion interservices Adoption de LDG Nouvel applicatif RH
9. Remisage des VS	Nombreux VS mis à disposition d'agents avec autorisation permanente de remise à domicile.		Un seul agent dispose désormais d'un VS avec autorisation permanente de remisage à domicile (DST)	