

# Audit financier de la Commune de Saint-Aubin-sur-Mer

25/09/26

Réunion publique

16/04



## Préambule

- **Engagement de campagne** de la nouvelle équipe municipale
- Trois **objectifs à satisfaire** :
  - **Objectiver la situation financière** de la collectivité (I)
  - **Construire une trajectoire** financière (II)
  - **Dégager des solutions ou leviers d'optimisation** (III)

Précisions : Méthodologie, Périmètres d'étude, Comptes, Caractère exceptionnel de la dépense.

Rappels : Budget principal ≠ Budget annexe // Fonctionnement ≠ Investissement.

## Principaux enseignements de l'analyse du passé (1)

- **Une situation financière qui s'est progressivement tendue**, avec un niveau d'endettement élevé pour une commune de la taille de Saint-Aubin-sur-Mer (**près de 3,8 M€ de dette fin 2025**, soit **1 270 € par habitant contre ~730 € / hab.**)
- **Une capacité de désendettement de +11 ans** en 2025, contre 4,7 ans pour les communes comparables
- **Une épargne dégagée par la commune positive**, mais qui doit désormais être considérée comme une **ressource à protéger, conditionnant directement la capacité de Saint-Aubin-sur-Mer à investir**
- **Un niveau des dépenses de personnel constituant également un point de vigilance**, avec des charges par habitant supérieures aux références de la strate

## Principaux enseignements de l'analyse du passé (2)

- **Le sujet n'est pas de renoncer aux investissements**, mais de retrouver un équilibre entre fonctionnement, investissement et endettement.
- **Le risque pour la commune est désormais de voir une part croissante de ses marges absorbée par les engagements passés**, au détriment des projets à venir.

### → **Une nouvelle équipe municipale tenue d'engager un travail de fond**

- Etablir une photographie précise de la situation
- Identifier les marges de manœuvre
- Sécuriser la trajectoire financière des prochaines années

### → **Un objectif clair**

- Remettre les finances sous pilotage, pour permettre à Saint-Aubin-sur-Mer de continuer à investir, sans reporter sur les prochaines années des contraintes financières trop importantes.

« Nous devons **mettre nos finances sous contrôle** : maîtriser nos dépenses, optimiser nos recettes afin de restaurer notre épargne, prioriser nos investissements et réduire notre dépendance à l'emprunt.

Notre objectif est simple : retrouver des marges de manœuvre pour préparer sereinement l'avenir de Saint-Aubin-sur-Mer. »

# I – SITUATION FINANCIERE ET MAITRISE DES RISQUES

## Dynamique des charges et produits

|                                   | Variation 2021 -<br>2022 | Variation 2022 -<br>2023 | Variation 2023 -<br>2024 | Variation 2024 -<br>2025 | Moyenne      |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Variation annuelle des charges    | 21,1%                    | -0,2%                    | 7,9%                     | 13,7%                    | <b>10,6%</b> |
| Variation annuelle des produits   | 3,3%                     | 6,3%                     | 8,2%                     | -1,6%                    | <b>4,1%</b>  |
| Dynamique des charges et produits |                          |                          |                          |                          | <b>6,6%</b>  |

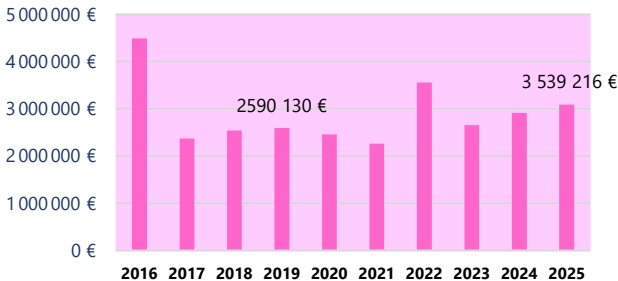
Cible « zéro risque » :  
< 0

# I – SITUATION FINANCIERE ET MAITRISE DES RISQUES

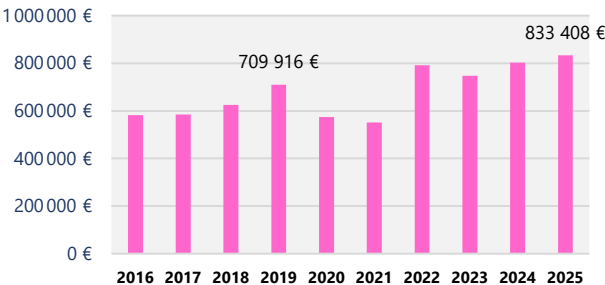
## Dynamique des charges (dépenses)

| DRF par chapitre - Année 2025                      | Montant en €       | Montant/hab.        | %           |
|----------------------------------------------------|--------------------|---------------------|-------------|
| Chap 011 - Charges à caractère Général             | 833 408 €          | 383 €/hab.          | 24%         |
| Chap 012 - Charges de personnel et frais assimilés | 1 781 112 €        | 819 €/hab.          | 50%         |
| Chap 014 - Atténuations de produits                | 25 037 €           | 12 €/hab.           | 1%          |
| 65 - Autres charges de gestion courante            | 859 896 €          | 395 €/hab.          | 24%         |
| 66 - Charges financières                           | 39 764 €           | 18 €/hab.           | 1%          |
| 67 - Charges exceptionnelles                       | 0 €                | 0 €/hab.            | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>3 539 216 €</b> | <b>1 626 €/hab.</b> | <b>100%</b> |

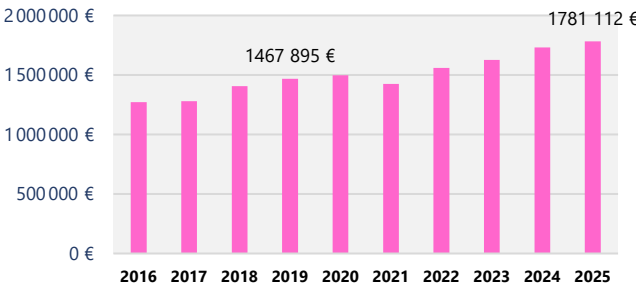
Dépenses réelles de fonctionnement (DRF)



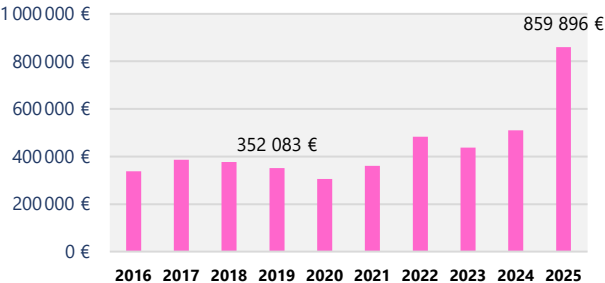
Charges générales



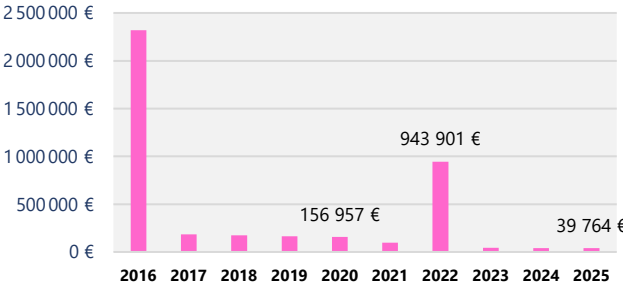
Charges de personnel



Charges courantes



Charges financières



**Des dépenses qui ont progressé de 950K€ entre 2019 et 2025 (+36,6%)**

→ Charges générales : +123K€ (+17%)

→ Charges courantes : +507K€ (+144%)

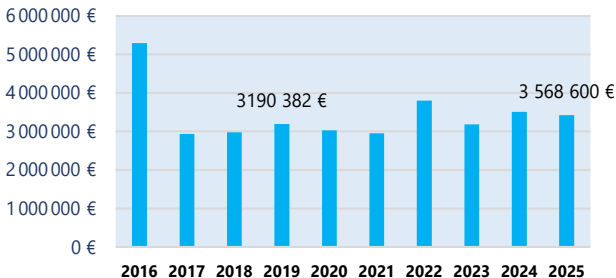
→ Charges personnel : +313 K€ (+21%)

# I – SITUATION FINANCIERE ET MAITRISE DES RISQUES

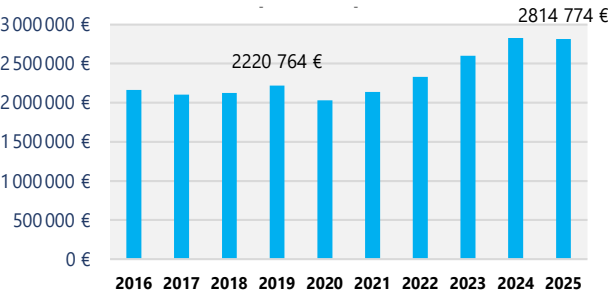
## Dynamique des produits (recettes)

| RRF par chapitre (en €/hab.) - Année 2025 | Montant en €       | Montant/hab.        | %           |
|-------------------------------------------|--------------------|---------------------|-------------|
| 013 - Atténuation des charges             | 25 836 €           | 12 €/hab.           | 1%          |
| 70 - Produit des services et du domaine   | 148 672 €          | 68 €/hab.           | 4%          |
| 73 - Impôts et taxes                      | 2 814 774 €        | 1 294 €/hab.        | 79%         |
| 74 - Dotations et participations perçues  | 503 246 €          | 231 €/hab.          | 14%         |
| 75 - Autres produits de gestion courante  | 76 073 €           | 35 €/hab.           | 2%          |
| 77 - Produits spécifiques                 | 10 329 €           | 5 €/hab.            | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>3 568 600 €</b> | <b>1 640 €/hab.</b> | <b>100%</b> |

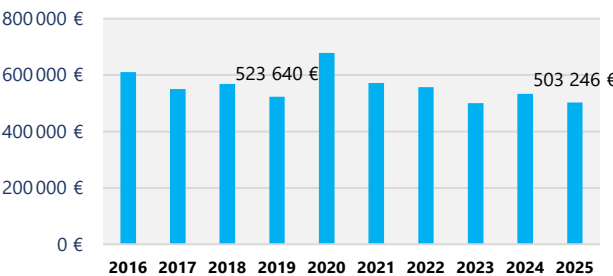
Recettes réelles de fonctionnement (RRF)



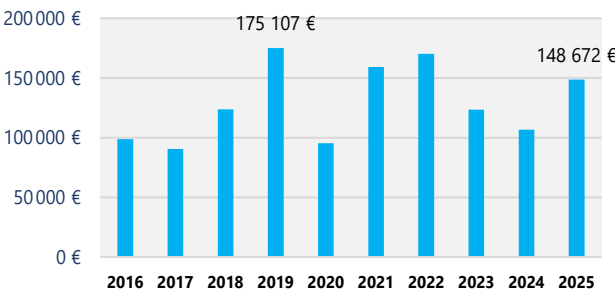
Impôts et taxes



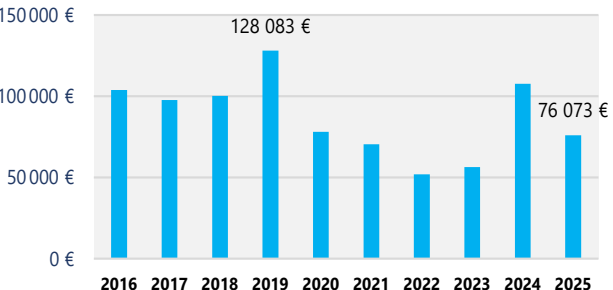
Dotations et participations



Produits de services et du domaine



Autres produits de gestion



**Des recettes qui ont progressé de 378K€ entre 2019 et 2025 (+11,8%)**

- Impôts et taxes : +594K€ (+27%)
- Dotations et participations : -20K€ (-3%)
- Produits de services et domaine : -26K€ (-16%)
- Autres produits de gestion : -52K€ (-40%)

# I – SITUATION FINANCIERE ET MAITRISE DES RISQUES

## Epargne

|                                            | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | Pour l'année d'étude |
|--------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| <b>Epargne dégagée par la collectivité</b> | 250 962 €   | 535 760 €   | 603 636 €   | 334 833 €   | <b>334 833 €</b>     |
| <b>Produits</b>                            | 3 151 395 € | 3 350 847 € | 3 627 027 € | 3 568 600 € | <b>3 568 600 €</b>   |

|                                   |             |
|-----------------------------------|-------------|
| <b>Capacité d'autofinancement</b> | <b>9,4%</b> |
|-----------------------------------|-------------|

**Cible « zéro risque » :  
> 15%**

# I – SITUATION FINANCIERE ET MAITRISE DES RISQUES

## Soutenabilité des investissements passés

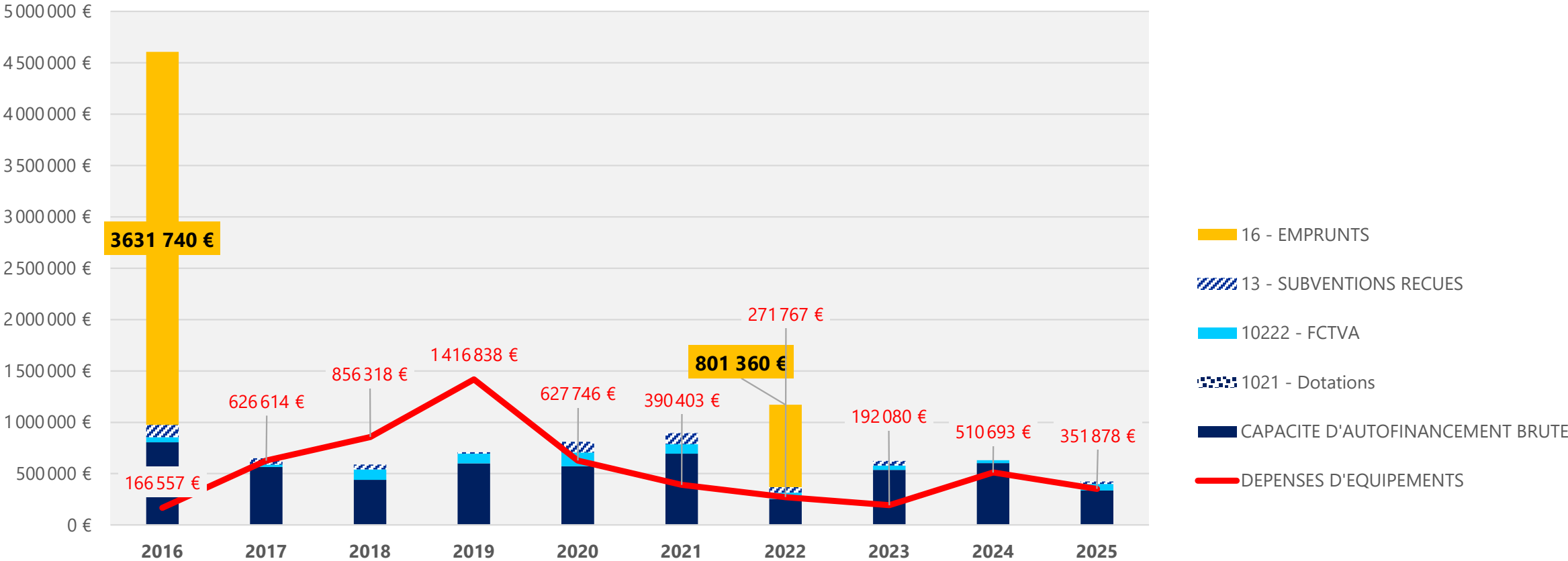
|                                      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      | Cumul              |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| Epargne brute                        | 250 962 € | 535 760 € | 603 636 € | 334 833 € | 1 725 191 €        |
| Excédents de fonctionnement          | 0 €       | 0 €       | 250 000 € | 600 000 € | 850 000 €          |
| Remboursement de la dette            | 252 292 € | 210 271 € | 194 681 € | 178 401 € | 835 645 €          |
| <b>Financement propre disponible</b> | -1 330 €  | 325 489 € | 658 955 € | 756 432 € | <b>1 739 546 €</b> |
| <b>Dépenses d'équipement</b>         | 271 767 € | 192 080 € | 510 693 € | 351 878 € | <b>1 326 419 €</b> |

|                                                       |               |
|-------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Soutenabilité de la politique d'investissement</b> | <b>131,1%</b> |
|-------------------------------------------------------|---------------|

**Cible « zéro risque » :**  
**> 90%**

# I – SITUATION FINANCIERE ET MAITRISE DES RISQUES

## Soutenabilité des investissements passés



Dépenses d'équipement 2025  
Commune = 118 € / hab.  
Moyenne strate = 432 € / hab

# I – SITUATION FINANCIERE ET MAITRISE DES RISQUES

## Solvabilité du budget

|                  | 2022        | 2023      | 2024      | 2025      | Cumul       |
|------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Annuité de dette | 1 196 194 € | 254 712 € | 236 554 € | 218 165 € | 1 905 624 € |
| Epargne brute    | 250 962 €   | 535 760 € | 603 636 € | 334 833 € | 1 725 191 € |

|                       |        |
|-----------------------|--------|
| Solvabilité du budget | 110,5% |
|-----------------------|--------|

Cible « zéro risque » :  
< 35%

# I – SITUATION FINANCIERE ET MAITRISE DES RISQUES

## Capacité de désendettement de la collectivité

|                         | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | Pour l'année d'étude |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| <b>Encours de dette</b> | 4 376 900 € | 4 166 089 € | 3 971 818 € | 3 792 917 € | <b>3 792 917 €</b>   |
| <b>Epargne brute</b>    | 250 962 €   | 535 760 €   | 603 636 €   | 334 833 €   | <b>334 833 €</b>     |

|                                   |                 |
|-----------------------------------|-----------------|
| <b>Capacité de désendettement</b> | <b>11,3 ans</b> |
|-----------------------------------|-----------------|

**Cible « zéro risque » :  
< 3 ans**

# I – SITUATION FINANCIERE ET MAITRISE DES RISQUES

## Liquidité à court terme

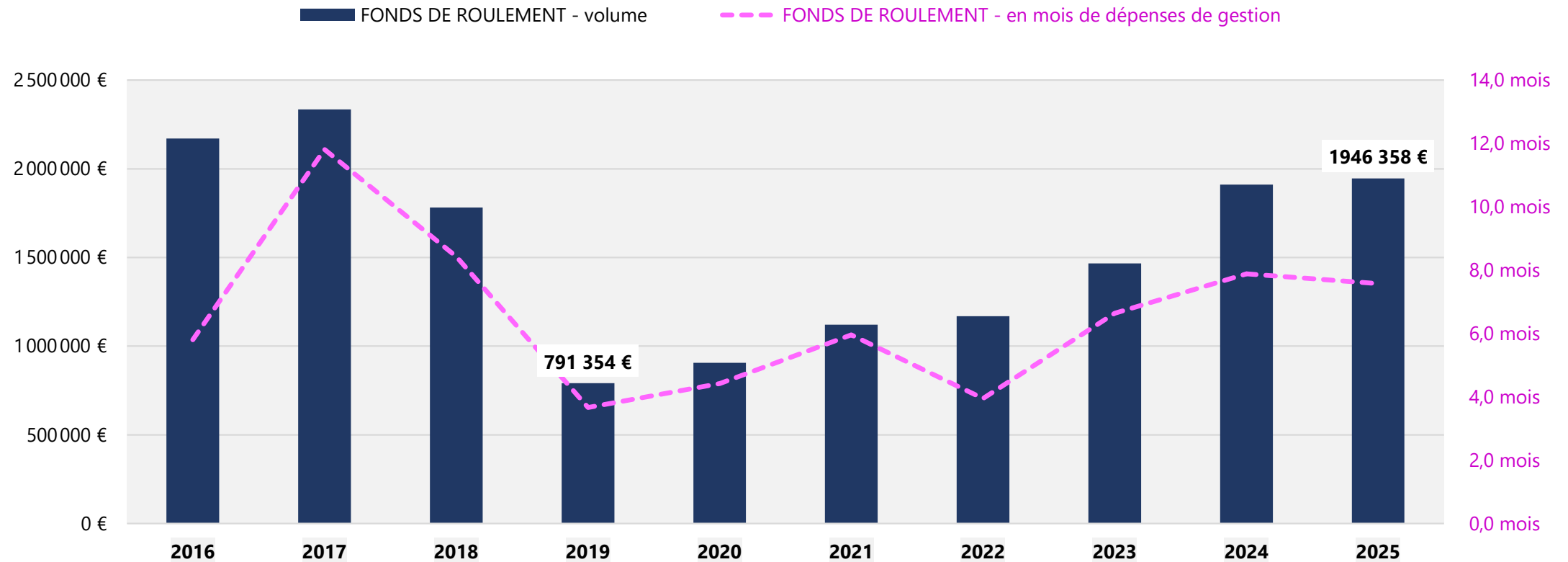
|                                                      | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | Pour l'année d'étude |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| <b>Réserve financière (ou matelas de sécurité)</b>   | 1 168 250 € | 1 467 044 € | 1 910 476 € | 1 946 358 € | <b>1 946 358 €</b>   |
| <b>Dépenses de fonctionnement de la collectivité</b> | 3 980 988 € | 2 974 249 € | 3 719 441 € | 3 539 216 € | <b>3 539 216 €</b>   |

|                                          |                  |
|------------------------------------------|------------------|
| <b>Risque de liquidité à court terme</b> | <b>201 jours</b> |
|------------------------------------------|------------------|

**Cible « zéro risque » :  
> 30 jours**

# I – SITUATION FINANCIERE ET MAITRISE DES RISQUES

## Liquidité à court terme



## Budget « Casino » – Principaux enseignements

- **Le casino apporte des recettes régulières à la commune**, notamment grâce aux loyers liés aux bâtiments (128K€ en 2025) et au produit des jeux (230K€ en 2025)
  - **La dette a été renégociée**, permettant de réduire les charges financières à partir de 2023 (-36K€)
  - **Les comptes passés restent toutefois difficiles à lire**, avec certaines écritures nécessitant d'être vérifiées et clarifiées
  - **Des recettes prévues dans le cadre de la DSP doivent être sécurisées**, notamment la participation de **65 K€ par an au développement culturel**, qui n'apparaît pas dans les comptes étudiés
- **Une nouvelle équipe tenue de clarifier les comptes et de vérifier que la collectivité bénéficie pleinement des engagements pris par le délégataire.**

## Budget « Animations » – Principaux enseignements

- **Saint-Aubin consacrait des moyens importants à ses animations culturelles et de loisirs** (153K€ en 2023 – 350K€ en 2025), avec un financement qui reposait très largement sur le budget principal (subvention de ~ 143 K€ en 2025 soit 70% du coût des animations)
- **Les dépenses varient fortement d'une année à l'autre** (157K€ en 2022 / 206K€ en 2025) et selon les manifestations organisées (ex : Evènement Polka Argentique – 23K€ ; Cartes cadeaux – 18K€ ; Exposition Guerin - 10K€ ; feu d'artifice – 6,6K€ en 2025)
- **Certaines dépenses importantes et certains comptes doivent être rendus plus lisibles**, afin de savoir précisément combien coûte chaque événement
- **Une nouvelle équipe qui souhaite conserver une politique d'animation dynamique, mais avec un budget mieux maîtrisé et davantage de recettes et de partenariats.**

« Casino comme animations : l'objectif n'est pas de remettre en cause ce qui fonctionne.

Il s'agit désormais de **mieux connaître les coûts, de diversifier et sécuriser les recettes pour s'assurer que chaque euro engagé par la commune est utile aux habitants** ».

## II – TRAJECTOIRE FINANCIERE

### Scenarii de prospective

#### Scénario 1. Poursuite de la trajectoire passée

La collectivité poursuit son fonctionnement de manière habituelle et investit a minima (~400 K€/an soit 2,4M€ sur la période 2027-2032)\*

#### Scénario 2. Réalisation des opérations d'équipement (PPI) projetées, optimisation du fonctionnement

La collectivité optimise son fonctionnement dès 2026, sans mobiliser les taux d'imposition et réalise son PPI, ses investissements « récurrents » sans mobiliser l'emprunt

\* Pour mémoire sur 2020-2025, la collectivité a porté 2,4M€ de dépenses d'équipement au travers de son budget principal.

## II – TRAJECTOIRE FINANCIERE

### Programme d'investissement

- Dépenses prioritaires d'équipement et travaux divers
- Entretien des bâtiments communaux
- Projet du centre CENT79
- Réaménagement du parking Mériel

## II – TRAJECTOIRE FINANCIERE

### Indicateurs d'analyse

| Indicateurs / Repères                                         |                           | BP 2026      | Scenario 1  |               | BP 2026 (revu) | Scenario 2  |             |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|-------------|---------------|----------------|-------------|-------------|
|                                                               |                           |              | 2027        | 2032          |                | 2027        | 2032        |
| Fonctionnement                                                | Dépenses (fonctionnement) | 3 805 884 €  | 4 009 097 € | 5 263 670 €   | 3 244 655 €    | 3 135 725 € | 2 983 439 € |
|                                                               | Recettes (fonctionnement) | 3 550 500 €  | 3 598 850 € | 3 750 678 €   | 3 550 500 €    | 3 598 600 € | 3 605 310 € |
| Investissement                                                | Dépenses (investissement) | 2 122 734 €  | 586 049 €   | 514 289 €     | 829 401 €      | 1 004 549 € | 293 289 €   |
|                                                               | Recettes (investissement) | 509 000 €    | 459 962 €   | 459 962 €     | 509 000 €      | 1 097 848 € | 1 002 222 € |
| Epargne (brute)                                               |                           | -264 713 €   | -419 576 €  | -1 495 321 €  | 296 516 €      | 453 546 €   | 612 543 €   |
| Capacité (+) ou besoin (-) de financement des investissements |                           | -1 613 734 € | -126 087 €  | - 54 327 €    | - 320 401 €    | + 93 299 €  | + 708 933 € |
| Réserve financière (matelas de sécurité)                      |                           | 144 333 €    | -566 379 €  | - 6 757 654 € | 1 998 895 €    | 2 380 691 € | 8 119 373 € |
| Encours de dette                                              |                           | 3 614 516 €  | 3 449 468 € | 2 839 504 €   | 3 614 516 €    | 3 449 468 € | 2 839 504 € |
| Capacité de désendettement                                    |                           | -            | -           | -             | 12,2 ans       | 7,6 ans     | 4,6 ans     |

## II – TRAJECTOIRE FINANCIERE

### Enseignements et recommandations

#### Scénario 1. Poursuite de la trajectoire passée

Poursuivre en s'appuyant sur les tendances passées conduirait rapidement à une **impasse financière** :

- Dépenses : 4 M€ → 5,2 M€ d'ici 2032
- Épargne négative dès 2027
- Réserves épuisées dès 2027
- Dette difficilement soutenable
- Investissements de 391 K€/an non finançables

→ **Sans changement de cap, la commune perd rapidement ses marges de manœuvre.**

#### Scénario 2 – Scénario 2. Réalisation des opérations d'équipement (PPI) projetées, optimisation du fonctionnement

**Un cap clair** : Piloter « brides courtes » les finances sans augmenter les impôts ni recourir à l'emprunt.

- Effort de maîtrise des dépenses dès 2026
- Épargne positive et en progression
- Réserves maintenues à +7 mois de dépenses
- Désendettement ramené à 4,6 ans (2032)
- Recettes propres mieux valorisées

→ **Un effort de gestion nécessaire aujourd'hui pour retrouver des marges de manœuvre demain.**

+

### III – Plan d'actions pour retrouver des marges de manœuvre

#### Suivre les actions de l'administration fiscale

- Bénéfice de certaines actions 2026-2027 de l'administration fiscale :
- Mise à jour de certains bases fiscales et de corrections de situations qui ne correspondent plus à la réalité
  - Lutte contre les logements vacants sur le territoire de Saint-Aubin

Estimation :  
~ 140K€ / an

#### Mieux valoriser le patrimoine communal

- Vérifier les taxes et charges supportées par la commune et faire appliquer les dispositions prévues dans les baux.

Estimation :  
~ 26K€ / an

#### Maîtriser les dépenses courantes

- Revenir à des niveaux de dépenses soutenables, notamment sur l'entretien, les achats et les prestations extérieures.

Estimation :  
~ 55K€ / an

#### Reprendre en main le casino et les animations

- Vérifier les engagements du délégataire et revoir le financement et le coût réel des manifestations.

Estimation :  
~ 65K€ / an

#### Aller chercher davantage de financements extérieurs

- Ne pas faire financer seuls par les contribuables les investissements qui peuvent bénéficier de subventions.

Estimation :  
0 à 300K€ / an

#### Piloter les finances dans la durée

- Mettre en place un suivi régulier des dépenses, des recettes et des investissements pour éviter de subir les situations.

« Notre objectif est clair : retrouver des marges de manœuvre sans augmenter les impôts.

Pour y parvenir, nous allons d'abord chercher les économies, les recettes et les financements que nous pouvons mobiliser, avant de demander un effort supplémentaire aux habitants. »

**Merci de votre attention**

**Avez-vous des questions ?**