

STRATÉGIE FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE DE MOYEN ET LONG TERME

Octobre 2022

Ville de Châteaudun

Prise de parole du Maire de
Châteaudun avec
compléments

Débat mené en
Conseil municipal



Chères Dunoises,

Cher Dunois,

La Chambre Régionale des Comptes (CRC) a rendu deux rapports d'observations définitives soumis ce soir à notre assemblée plénière (conseil municipal de Châteaudun, octobre 2022).

Le premier rapport est relatif au contrôle de gestion effectué sur les exercices 2020 et suivants (I).

Le second est relatif à l'enquête sur l'organisation territoriale des soins de premiers recours (II).

Ce document a vocation à expliquer dans des termes clairs et précis la situation (constats et enjeux) que connaît Châteaudun et à détailler la stratégie que nous allons mettre en oeuvre.

Sincèrement,

Fabien Verdier

TABLE DES MATIÈRES

Retour sur le rapport relatif au contrôle de gestion	3
Notre proposition : un Plan d'Efforts Partagés	6
La Stratégie opérationnelle de moyen et long terme	8
Conclusion et moyens de contact	13

1. RETOUR SUR LE RAPPORT RELATIF AU CONTRÔLE DE GESTION :

La CRC, précisant que son analyse porte sur les exercices 2016 à 2020, met en évidence une « **situation financière préoccupante** » sur la période considérée et note d'ailleurs que la crise du COVID n'a eu qu'une incidence modérée sur l'exercice 2020 (p.11 du rapport).

La CRC identifie également sur la même période une épargne nette négative avec un taux de – 15 % en moyenne par an sur la période... (p.12 du rapport).

Entre 2016 et 2020, la CAF NETTE a connu une **dégradation de 15,2 %** sur la période avec une année 2020 qui s'est établie à – 896 959,85 €. **Près de – 900 000 !**

La Chambre souligne très clairement dans sa synthèse que cette épargne nette négative, constitue une réelle difficulté « **sur toute la période de contrôle** » pour que la commune puisse financer ses investissements.

Ainsi, « le désendettement de la commune se dégrade, passant de 13 ans à **15 ans** », bien au-delà du seuil d'alerte déjà élevé de 12 ans (page 3 du rapport).

Le financement propre disponible de la collectivité a connu une forte diminution (- 21,5 % en moyenne annuelle) qui s'explique par la forte chute de l'épargne nette sur la période.

Incapable de recourir à l'emprunt au vu de sa situation, la commune a donc dû mobiliser fortement son fonds de roulement, grevé sur la période de -885 913,64 € ! (p.25 du rapport).

En valeur absolue, les chiffres seraient bons. Avec les « - » devant les différents chiffres, la situation laissée et héritée par nos prédécesseurs donne à comprendre.

Ce constat objectif se poursuit lorsque la CRC précise que : « La commune présente une structure bilancielle **préoccupante**, avec un fonds de roulement et une trésorerie (tous deux négatifs) en 2019 et 2020. La situation se dégrade progressivement... Ainsi, fin 2019 puis fin 2020, **la collectivité n'était pas en mesure de rembourser les tirages opérés en cours d'années sur les lignes de trésorerie. Sa stratégie de désendettement trouve ses limites dans la forte mobilisation des lignes de trésorerie non remboursées en fin d'année.** » (p. 27 du rapport)

Cette situation générale, pointée par la CRC sur la gestion en période 2016-2020, vient confirmer l'analyse que nous avons portée à notre arrivée (en juillet 2020) !

Notre ville a été laissée à l'état d'abandon pendant de trop nombreuses années et sa situation budgétaire a clairement empêché la réalisation d'investissements structurants nécessaires à son développement !

Cette situation s'impose malheureusement à nous et nous oblige, à l'égard des Dunoises et des Dunois.

Nous devons **en tirer les conséquences** et adapter les perspectives qui s'offrent à nous avec courage, mesure et ambition !

Face à cette situation héritée du passé, nous sommes également confrontés à des temps d'une complexité et d'une violence rarement connue depuis les dernières décennies...

Ainsi, et pour rappel, la situation liée au Covid 19 a généré (au 30 juin 2021) : 709 000 € de dépenses et de non-recettes pour la ville de Châteaudun !

S'agissant du chauffage, de l'électricité et des coûts liés à l'énergie, les dépenses de la ville vont vraisemblablement être multipliées par trois (ou 3,4) dans les prochains mois et années. Ainsi, d'une facture évaluée à plus de 800 000€ par an (avant la crise énergétique), notre ville va/pourrait devoir déboursier plus 2,4 M€ par an (après la crise énergétique, et dès l'année 2023).

Concernant la dette de la ville, depuis notre arrivée, nous avons eu recours à un seul emprunt (en décembre 2021). Il conviendra d'y consentir au moins à deux reprises dans les mois à venir.

Dans quels objectifs ?

- Pour investir.
- Pour financer l'avenir (ex : rénovations dans les écoles, balayeuse, etc.).
- Pour baisser les coûts de fonctionnement. Le fait que les taux d'intérêt sont encore bas (les taux fixes sont privilégiés), même s'ils remontent rapidement, donne une tonalité au contexte qui est le nôtre. Le fait que le niveau d'inflation est haut (*a priori* durablement), malgré les remontées rapides des taux directeurs de la BCE et de la FED, constitue un indicateur macroéconomique dont nous devons tenir compte. **Le taux d'intérêt réel est actuellement très fortement négatif.** Rappel : taux d'intérêt réel = taux d'intérêt nominal – taux d'inflation. Fin octobre 2022, le taux d'inflation est annoncé à plus de 10,5 % en zone euro.

Nous nous devons aussi d'investir pour l'avenir. Notre ville a sous-investi depuis des décennies. Le sous-investissement était à la fois public et privé. Nous rattrapons le retard du côté privé : **environ 300 M€ de CAPEX privés** (présents et à venir, sur moyen/long terme) dans le Grand Châteaudun. **Il faut continuer à promouvoir les investissements privés sur notre ville et sur notre territoire.**

Pour renouer avec l'avenir, préparer le Châteaudun de demain, il convient de fortement investir.

Où investir ? Il y a au moins trois axes :

1) Les investissements à pas cher, car peu onéreux, mais très utiles à la population (ex : bancs, petits jeux pour les enfants, matériels pour les services techniques de la ville...).

2) Les grandes infrastructures : place de la Liberté, Théâtre municipal, etc.

3) Les investissements qui permettent d'effectuer des économies de fonctionnement (baisse des chapitres 011 et 012, à moyen et long terme).

Par ailleurs, les dépenses non honorées par la municipalité précédente sont nombreuses. Citons quelques exemples :

- Un legs de la famille de Tomas Divi de 470 000 € à la ville qui devait être dévolu à la Résidence autonomie. **Il a été consommé avant 2020 !** Il devra par conséquent être pris sur les budgets des années 2020 ;
- Les dettes de la ville à l'égard de l'OPH Le Logement Dunois s'élèvent à plus d'un million d'euros. La municipalité actuelle devra les honorer ;
- Le site dit de Kellermann a coûté plus de 20 millions d'euros au total, avec des dettes contractées jusqu'en 2046, et non commencées à rembourser. La ville de Châteaudun, l'OPH, le Grand Châteaudun (qui est caution solidaire de l'OPH) subissent fortement ces secousses financières, ces engagements du passé, ce passif qui nous incombe, sur plus de 25 ans.
- Etc.

N.B : ces exemples ne sont pas exhaustifs. Ils apportent une illustration de la situation financière découverte à notre arrivée. Les dépenses, frais induits, « poussière sous le tapis », ... sont nombreux et financièrement coûteux (actuellement et à l'avenir).

Encore une fois, nous analysons avec sérieux les recommandations émises par la CRC.

Elles feront l'objet d'une formalisation spécifique à l'occasion du Débat d'Orientations Budgétaires 2023 (qui ainsi répondra à la **recommandation n°5** de la CRC) mais pour autant je tiens déjà à en fixer les grandes lignes directrices.

2. NOTRE PROPOSITION : UN PLAN D'EFFORTS PARTAGÉS

Ce que nous pouvons appeler d'ores et déjà le « Plan d'Efforts Partagés » aura vocation à :

1. Assurer les conditions d'une diminution des dépenses de fonctionnement et d'une valorisation des recettes de fonctionnement tendant à assurer la consolidation de l'épargne de gestion ;
2. Assurer la mise en œuvre progressif à terme d'un plan de désendettement, permettant d'assurer à long terme la baisse de l'encours de dette ainsi que la maîtrise baissière des charges financières. Cette double stratégie renforçant directement la consolidation de la Capacité d'Autofinancement Nette de la collectivité ;
3. Déterminer un Plan Pluriannuel d'Investissements pragmatique qui reposera sur la sécurisation des coûts d'opération d'investissement, la valorisation des recours aux subventions d'investissements et plus largement à tous types de subventions.

Ces trois axes majeurs du « Plan d'Efforts Partagés » assureront la mise en œuvre progressive des **recommandations n°1, n°2 et n°3** formulée par la Chambre Régionale des Comptes.

J'insiste sur le fait que l'effectivité du plan énoncé repose sur une remise à plat importante de nos modalités de fonctionnement internes, tant de la part des services que de l'implication des élus. La recherche d'efficience est importante.

La CRC le mentionne dans son rapport, nous devons améliorer fortement nos **contrôles internes**, principalement dans l'identification et l'évaluation des risques financiers et juridiques. Le passage en M57, la refonte des comptes administratifs et comptes de gestion dans un seul document imposent plus que jamais une rigueur absolue sur ces sujets.

Si la chambre a noté (pages 38 et 40 du rapport), le contrôle insuffisant des fonds versés aux associations entre 2016 et 2020, elle souligne que « **depuis le dernier renouvellement du conseil municipal, les modalités de traitement des demandes de subvention ont évolué** ».

Nous devons poursuivre cet effort et l'inclure dans l'intégralité des services administratifs, renforcer l'implication de nos gestionnaires comptables (en mode décentralisé), fiabiliser et moderniser notre chaîne comptable et de fait, renforcer la lisibilité des produits et charges rattachés, répondant ainsi à **la recommandation n°4** de la CRC.

Le travail mené par la haute juridiction financière vient objectiver – une fois de plus, et s'il en était besoin – une situation financière de la ville dont nous héritons depuis juillet 2020.

La preuve en est une nouvelle fois faite aujourd'hui.

Il nous reste maintenant à tirer les enseignements de ce rapport et à œuvrer ensemble pour le bien-être commun des Dunoises et des Dunois.

N.B : malgré plusieurs relances en conseil municipal, les minorités n'ont pas souhaité s'exprimer. Elles ont peut-être par ce silence, acquiescé cet héritage financier si négatif, dont elles portent la responsabilité.

3. LA STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE DE MOYEN ET LONG TERME

La Chambre régionale des comptes (CRC) souhaite disposer d'une stratégie – écrite – et opérationnelle.

Voici la stratégie proposée par la ville de Châteaudun.

Elle porte une vision de moyen et long terme, cela signifie que les efforts et les effets porteront leurs résultats à moyen et long terme. Ils mettront du temps (c'est-à-dire de très longues années) à produire leurs effets.

L'objectif est de faire baisser le chapitre dit 011¹ (= charges à caractère général) et le chapitre dit 012 (= charges de personnels) dans le cadre du budget de fonctionnement.

Ainsi et avec quelques chiffres clefs :

- 011 : environ 6 M€ par an.
- 012 : environ 12 M€ par an.

Au total, nous atteignons sur ces deux postes : 18 M€ par an de dépenses pour la ville de Châteaudun. Les dépenses du budget de fonctionnement s'établissent à environ 21 M€ (soit environ 86 %). Ce sont par conséquent sur ces deux axes que nos efforts doivent porter.

L'autre objectif vise à augmenter significativement **l'investissement public**. Nous investissons trop peu aujourd'hui (et beaucoup beaucoup trop peu hier, et depuis plusieurs décennies, d'où l'état de vétusté de nos équipements, notamment publics). Nous investissons seulement entre 3 M€ et 3,5 M€ par an. C'est cruellement insuffisant pour préparer l'avenir. Il faudrait viser à long terme : plus de 6M€ - 6,5 M€ par an.

Sept axes sont privilégiés à ce jour :

1 – Faire mieux avec un patrimoine raisonnable et raisonné

La ville de Châteaudun compte trop de biens pour une commune de sa strate. Environ 160 biens couverts. Les charges dans les deux chapitres 011 et en 012 induites par ces demeures, maisons, bâtiments sont énormes.

Pour citer quelques sites municipaux, voici quelques exemples : théâtre, stade de football de Saint-Jean, maison du temps libre (quartier des Martineaux), etc.

¹ Ce chapitre dit 011 rassemble toutes les dépenses de fonctionnement de la commune telles que : électricité, gaz, carburant, produits d'entretien, fournitures scolaires et administratives, affranchissement, fournitures de voirie...

Il convient de mieux entretenir, un peu moins de biens, et mieux les valoriser. Plutôt que de tout vouloir conserver et de ne « rien » en faire. Avec à peine 3M€ - 3,5 M€ d'investissements par an, les sommes investies sont trop faibles pour tout entretenir.

En outre, lorsqu'un bâtiment s'affaisse, nous devons faire des réparations en urgence. Exemple : 27, rue Saint-Lubin : mur de soutènement à 33 000€ (immeuble dit du « panda »). Autre exemple : parking du Saint-Valérien. Là aussi, des investissements sont à prévoir.

La stratégie consiste donc à se séparer de quelques biens (onéreux en charges de fonctionnement, par exemple) ; et de baisser ainsi progressivement le chapitre 011 et le chapitre 012. Et d'investir dans les autres biens.

Voici deux exemples : jardin de la *Nueve* (petit, joli, efficace ; lieu : porte d'Abbas), école Jean de la Fontaine, nouveau local à archives mail Henri Vincent...

Nous ferons d'autant mieux, que nous aurons d'autant moins.

Même s'il convient de conserver la très grande majorité des bâtiments et des sites.

2 – Châteaudun, une ville riche à 16 000 habitants : la stratégie démographique

La ville de Châteaudun dispose par plusieurs aspects d'infrastructures de niveau préfecture (ex : aéroport (Code OACI : LFOC), château majestueux, espace André Malraux (plus de 900 places assises, en configuration maximale), théâtre à l'italienne de 280 places, médiathèque, etc.).

Tout ceci opère de son charme et de son attractivité, mais cela génère des coûts de fonctionnement et des coûts d'entretien.

L'Hôtel-Dieu en constituait l'archétype : environ 46 000€ d'entretien par an, décomposé en 18 000 € de chauffage au gaz (avant les augmentations du prix de l'énergie), etc.

De nombreux sites classés appartiennent à la ville (ou à la OPH) : mairie centrale, La Poste place du 18 octobre, Eglise Saint-Jean de la Chaîne, commanderie des Templiers, etc.

D'autres sites non classés doivent aussi être entretenus (ils l'ont mal été par le passé, du fait de ce sous-investissement, d'un autofinancement (AF) bas ou négatif, d'un très grand nombre de sites, etc.).

La Maison de la Vierge l'illustre. La Maison Lumière n'est pas en très bon état.

Là aussi, et en complément, une stratégie de croissance démographique (classes moyennes, classes moyennes supérieures, etc.) ne peut produire ses effets qu'à (très) long terme. Mais il faut commencer un jour.

+ DGF. + pour les commerces. + TF.

Nouveaux habitants recherchés : classes moyennes, classes moyennes supérieures, etc.

Tirer le marché vers le haut. Au service de nos commerces, restaurants, activités du territoire...

A ce jour, les quelques 13 000 Dunois financent toutes ces infrastructures. A 14 000 habitants, la charge sur les épaules est moindre. A 15 000 habitants encore moindre. A 16 000 encore plus réduite.

A un peu plus de 13 000 habitants, nous avons des coûts dit de sous-activités, comme on le met en avant en gestion. A 16 000 habitants, ils seront fortement atténués.

En outre, notre ville a eu une démographie analogue à la fin des années 1970. Ainsi, nous disposons déjà des infrastructures.

De plus, l'Etat verse une dotation annuelle aux communes qui s'appelle : la Dotation Globale de Fonctionnement (DGF). Nous percevons en moyenne 309€/an/habitant à la ville de Châteaudun. Et 65€/an/habitant au bénéfice du Grand Châteaudun.

Ainsi, avec 3 habitants de plus, nous percevrions **chaque année** près de 1 000€ via la DGF versée par l'Etat.

A 16 000 habitants, soit 3 000 habitants de plus, nous bénéficierions **chaque année** de 927 000€ de recettes pour la ville de Châteaudun ! Pour le seul Grand Châteaudun, nous serions à 195 000€ de recettes supplémentaires.

Nous renvoyons ainsi aux programmes immobiliers : Nexity, Edouard Denis, Valor promotion, etc. avec des logements de qualité (T2, T3...).

Nombre de logements re-habités	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550	600
Nombre habitants supplémentaires	125	250	375	500	625	750	875	1 000	1 125	1 250	1 375	1 500
Impact DGF & autres dotations**	56 510	113 020	169 530	226 040	282 550	339 060	395 570	452 080	508 590	565 100	621 610	678 120
Impact base TH par logement	101 226	202 452	303 678	404 904	506 130	607 356	708 582	809 808	911 034	1 012 260	1 113 486	1 214 712
Total Manque à gagner actuel	157 736 €	315 472 €	473 208 €	630 944 €	788 680 €	946 416 €	1 104 152 €	1 261 888 €	1 419 624 €	1 577 360 €	1 735 096 €	1 892 832 €

Lecture du tableau : avec 300 logements vacants en baisse, nous avons environ 946 000€ de recettes globales **par an** à la ville de Châteaudun.

Au-dessus, la masse critique est atteinte pour Châteaudun ; avec des effets positifs en termes de recettes, des effets induits pour nos commerces/artisans, etc.

Il convient ainsi d'avoir une stratégie d'habitat, pleinement couplée à **la stratégie de développement industriel**². Ce que nous avons avec nos investisseurs : au moins trois investisseurs dans le champ de l'habitat ; plusieurs investisseurs dans le champ industriel et

² Rappel : au cours des Trente glorieuses (1945-1973), la croissance démographique de notre ville est passée d'environ 6 000 habitants à plus de 15 000 habitants. Elle était directement reliée au développement industriel et économique. D'où notre très fort accent sur le développement industriel de notre ville et de notre territoire.

économique sont présents et développent leurs activités (ex : bâtiment économique de 24 000m² avec 16 M€ d'investissements avec Alltricks ; nouvelle usine de production de l'entreprise industrielle Vorwerk...).

3 – Diminuer (et/ou maîtriser*) le chapitre 012 :

L'ambition consiste à maîtriser et à diminuer progressivement le nombre d'agents dans la collectivité, en particulier au moment des départs en retraite.

Par service (la Mairie de Châteaudun dénombre 32 services), voici la proposition qui sera effective :

- + 40 % de rémunérations pour chaque agent ;
- + 60 % pour augmenter l'AF, la CAF, baisser le désendettement, etc. de la ville de Châteaudun.

Il n'est pas acceptable que des agents après 20 ans, 25 ans, 30 ans d'ancienneté soient rémunérés : 1 320 euros nets par mois ou 1 350 euros nets par mois. Ils doivent gagner plus (bonification par service). 40 % leur sera reversé (à chacun) ; 60 % à la ville et donc aux Dunoises et aux Dunois.

4 – Un éclairage rénové en LED

L'éclairage et les candélabres coûtent très chers chaque année à la ville de Châteaudun.

Sans être exhaustif, nos dépenses en électricité (avant la forte augmentation des prix de l'énergie) s'élèvent à 486 000 € par an. Nous comptabilisons ici seulement les frais liés à l'électricité extérieure : les candélabres.

Nous avons lancé un Marché de Performance Energétique (MPE) de nature à baisser la consommation énergétique, œuvrer en faveur de la transition écologique, économiser de l'argent ou plus précisément à moins subir les augmentations de facture ; à moyen et long terme. Nous préparons l'avenir et nous éclairerons mieux.

Quelques chiffres clefs :

- 486 000€ par an à EDF ;
- 3 600 candélabres.

Investir pour moins consommer.

- -73 % d'énergie consommée avec les lampes à LED ;
- -82 % d'énergie consommée avec la gradation ;
- 6 ans d'investissements. Niveau d'investissement : environ 450 000€/an.

Le pilotage sera meilleur.

5 – Le Plan d'Efforts Partagés (PEP)

Cf. infra.

6 – Remplir la vacance : appartements, maisons, commerces

Parce que La vacance coûte cher, nous souhaitons que les commerces, les appartements, les maisons soient le plus occupé possible. Les vacances depuis plusieurs années ne sont plus acceptables et ce qui est vide est improductif.

Rappel : DGF : + 309€/an/habitant en recettes pour la ville de Châteaudun.

Cf. infra avec la logique d'augmentation de la démographie de la ville.

7 – Attirer et développer fortement l'activité et l'attractivité

L'activité est touristique, industrielle, économique, commerciale, etc.

Les habitants, les animations, la culture, la vie, etc. produisent de l'attractivité et de la vitalité. L'attractivité et la vitalité génèrent des gains (monétaires et non monétaires, intangibles, etc.) pour la ville de Châteaudun.

La stratégie menée avec Julien Cohen et la 4^{ème} Maison des Brocanteurs de France va en ce sens.

Les nombreuses activités proposées forment un tout et vise à fortement accroître l'attractivité globale de notre ville.

4. CONCLUSION :

Voici en quelques lignes les mesures proposées. Ces sept actions se complètent et se cumulent.

Celles-ci méritent d'être challengées, enrichies, bonifiées. Les idées et propositions viennent souvent d'un plus grand nombre. N'hésitez pas à nourrir la réflexion de la ville de Châteaudun.

Contact : fabien.verdier@mairie-chateaudun.fr

Et/ou cabinetdumaire@mairie-chateaudun.fr

Ou en déposant vos idées dans les trois Mairies de la ville : mairie annexe de Beauvoir ; mairie annexe de Saint-Jean ; mairie de la place du 18 Octobre.

** : le chapitre 012 augmente mécaniquement et naturellement.*

1) Par le point d'indice, ainsi l'augmentation de + 3,5 % (au 1^{er} juillet 2022) génère en année pleine une augmentation de 420 000€ pour la ville de Châteaudun.

2) Par l'effet dit GVT (Glissement vieillesse technicité) : les augmentations d'indice, d'échelon, de grade, etc. des agents.

N.B : M€ = millions d'euros.