



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

COMMUNAUTÉ DE COMMUNES CARMAUSIN-SÉGALA (Tarn)

Exercices 2015 et suivants

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	5
RECOMMANDATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	9
1. PRÉSENTATION DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES CARMAUSIN-SÉGALA	10
1.1. La fusion de deux intercommunalités présentant des caractéristiques différentes ..	10
1.2. Un territoire à dominante rurale	11
1.3. Des compétences nombreuses	12
1.4. Le suivi des recommandations du précédent rapport d'observations définitives	12
2. LA GESTION ADMINISTRATIVE.....	13
2.1. Les ressources humaines.....	13
2.1.1. L'organisation des services et le pilotage	13
2.1.2. L'évolution des effectifs et de la masse salariale.....	14
2.1.3. Le temps de travail et l'absentéisme	17
2.1.4. Le régime indemnitaire et la nouvelle bonification indiciaire	20
2.1.5. La formation.....	22
2.2. Les procédures d'achat et la commande publique.....	23
2.2.1. L'organisation de l'achat au sein de la 3CS.....	23
2.2.2. La passation et l'exécution des marchés publics	25
3. INFORMATION ET FIABILITÉ DES COMPTES	30
3.1. La qualité de l'information budgétaire	30
3.1.1. L'information budgétaire	30
3.1.2. Le débat d'orientation budgétaire	30
3.1.3. Les annexes du compte administratif.....	31
3.2. La fiabilité des comptes	31
3.2.1. La qualité prévisionnelle.....	31
3.2.2. Les restes à réaliser	33
3.2.3. Le rattachement des charges et produits	33
3.2.4. Le contrôle des régies	34
3.2.5. Le provisionnement	35
3.2.6. Le suivi du patrimoine	36
4. LA SITUATION FINANCIÈRE	38
4.1. La situation financière du budget principal	39
4.1.1. Les produits de gestion courante.....	40
4.1.2. Les charges de gestion courante	43
4.1.3. L'investissement	48
4.1.4. La situation bilancielle	50
4.2. La situation financière des budgets annexes de la 3CS	52
4.2.1. Les budgets annexes dont l'équilibre doit être assuré avec leurs ressources propres.....	54
4.2.2. La gestion du cinéma d'art & essai.....	58
4.2.3. Les budgets annexes à caractère administratif.....	60

4.2.4. Les relations avec le centre intercommunal d'action sociale.....	63
4.3. L'impact de la crise sanitaire en 2020	65
4.3.1. Les mesures de soutien mises en place par la 3CS pour faire face à la crise sanitaire	65
4.3.2. Les conséquences sur l'exercice 2020	66
ANNEXES.....	69
GLOSSAIRE.....	91
Réponses aux observations définitives.....	92

SYNTHÈSE

Créée le 1^{er} janvier 2014, la communauté de communes Carmausin-Ségala (3CS) est issue de la fusion de deux intercommunalités. Au 1^{er} janvier 2022, elle regroupe 31 communes et compte près de 30 000 habitants. Si elle comprend une aire urbaine autour de la commune de Carmaux, sa ville-centre, elle est composée d'une majorité de communes peu peuplées. Elle peut ainsi être qualifiée d'intercommunalité à dominante rurale. Confrontée à un vieillissement et une précarisation de sa population, la 3CS doit faire face à des enjeux majeurs de politiques publiques : emploi, déprise démographique, attractivité du territoire, logement et habitat.

Une situation financière à surveiller

Malgré un résultat de fonctionnement en diminution, la 3CS a pu affronter la crise sanitaire sans connaître de difficulté financière supplémentaire, les principaux indicateurs demeurant positifs à l'issue de l'exercice 2021, notamment en raison d'un gel de l'investissement en 2020. Sur la période 2015-2021, les dépenses d'équipement cumulées s'élèvent à 11,7 M€ et ont été largement couvertes par l'emprunt (à hauteur de 7,1 M€). L'établissement dispose de ressources propres et son fonds de roulement représentait encore, fin 2021, l'équivalent de 137 jours de charges courantes, toutefois mobilisé pour faire face aux variations de trésorerie. La 3CS reste enfin confrontée à un endettement important.

Une stratégie budgétaire et financière à préciser

L'analyse financière montre des marges de progrès en matière de prévision et de suivi budgétaire et financier. Par ailleurs, le rapport d'orientation budgétaire ne présente pas de perspective pluriannuelle, contrairement à ce que prévoit la réglementation. Dans le contexte de l'adoption de la nomenclature M57 – que la 3CS a souhaité anticiper au 1^{er} janvier 2022 –, la mise en place d'une comptabilité d'engagement en autorisations de programme et crédits de paiement, ainsi que la définition d'une programmation pluriannuelle des investissements, permettraient de lever une partie des difficultés rencontrées.

Ce meilleur suivi budgétaire est à mettre en perspective avec le développement de l'approche pluriannuelle opérée en matière de commande publique et la nécessité d'une gestion plus active du pilotage de la dette que la mise en place d'un contrôle de gestion interne pourrait faciliter.

Enfin la chambre attire l'attention de l'ordonnateur sur l'équilibre des budgets annexes : en complément de la structuration que la 3CS a opérée récemment, une amélioration des outils de suivi, notamment sa comptabilité analytique et fonctionnelle, lui permettrait de suivre plus aisément le coût précis des services concernés.

Une organisation et une gestion du personnel en voie de structuration

La 3CS doit poursuivre la démarche engagée en matière de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences visant à formaliser sa politique des ressources humaines dans le cadre de l'élaboration de lignes de gestion.

Les procédures intéressant la gestion des ressources humaines doivent, par ailleurs, évoluer pour se conformer aux dispositions réglementaires en vigueur, notamment celles relatives au temps de travail, aux heures supplémentaires et au régime indemnitaire ainsi qu'à la nouvelle bonification indiciaire, ce que l'ordonnateur s'est engagé à mener dans sa réponse.

Une stratégie d'achat à finaliser et à formaliser

Si la 3CS a récemment renforcé et professionnalisé son service de la commande publique pour faire face à la progression du besoin, tant en interne qu'en appui auprès de ses communes membres, la structuration en cours de ce secteur d'activité gagnerait à être finalisée et formalisée, notamment par l'établissement d'un guide interne de l'achat et de la commande publique.

L'impact de la crise sanitaire et les mesures déployées par la 3CS

Pendant la crise sanitaire, la 3CS a participé à la mise en œuvre du centre de vaccination en mettant à disposition du matériel et des personnels, ou encore en assurant le transport des personnes les plus vulnérables.

Elle a, par ailleurs, mis en place une cellule de crise économique afin d'accompagner et soutenir les entreprises luttant pour le maintien de leur activité. Elle a également contribué à leur apporter une aide financière, que ce soit directement à son niveau au travers de la prise en charge de loyers, ou *via* sa contribution au fonds régional L'Occal¹.

¹ Le fonds L'Occal, mis en place par la région Occitanie, vise à aider les artisans, commerçants, établissements de tourisme et associations d'Occitanie à affronter la crise, *via* des subventions d'investissement, des avances pour les trésoreries et des aides aux loyers.

RECOMMANDATIONS

1. Respecter la durée annuelle légale du temps de travail fixée à 1 607 heures conformément aux dispositions de la loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001 et du décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001. *Non mise en œuvre.*

2. Mettre en œuvre les modalités de contrôle de comptabilisation des heures supplémentaires accomplies dans le respect des dispositions réglementaires. *Non mise en œuvre.*

3. Structurer la fonction achats en élaborant un guide interne de la commande publique. *Non mise en œuvre.*

4. Se conformer aux dispositions des articles L. 2313- 1, R. 2313- 1 et R. 2313- 3 du code général des collectivités territoriales relatives au renseignement des annexes au compte administratif. *Non mise en œuvre.*

5. Procéder, en liaison avec le comptable, à une vérification complète des régies et aux régularisations qui s'imposent, conformément aux dispositions de l'article R. 1617-17 du code général des collectivités territoriales. *Non mise en œuvre.*

6. Procéder au provisionnement obligatoire, en particulier des créances irrécouvrables, conformément aux dispositions des articles L. 2321-2 et R. 2321-2 du code général des collectivités territoriales. *Non mise en œuvre.*

7. Procéder, en lien avec le comptable, à la réalisation d'un inventaire afin d'en assurer le suivi. *Non mise en œuvre.*

8. Mettre en œuvre une programmation et un suivi pluriannuels, notamment des projets d'investissement, afin de se prémunir des risques pesant sur la trésorerie et les situations budgétaire et financière. *Non mise en œuvre.*

9. Formaliser le suivi des subventions versées aux associations, en application de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, avec une valorisation comptable de tous les concours octroyés, y compris en nature. *Non mise en œuvre.*

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans sa synthèse.

Au stade du rapport d'observations définitives, le degré de mise en œuvre de chaque recommandation est coté en application du guide de la Cour des comptes d'octobre 2017 :

- Non mise en œuvre : pour les recommandations n'ayant donné lieu à aucune mise en œuvre ; pour les recommandations ayant donné lieu à une mise en œuvre très incomplète après plusieurs suivis ; quand l'administration concernée s'en tient à prendre acte de la recommandation formulée.
- Mise en œuvre en cours : pour les processus de réflexion ou les mises en œuvre engagées.

- Mise en œuvre incomplète : quand la mise en œuvre n'a concerné qu'une seule partie de la recommandation ; pour les recommandations pour lesquelles la mise en œuvre en cours n'a pas abouti dans le temps à une mise en œuvre totale.
- Totalement mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles la mise en œuvre en cours a abouti à une mise en œuvre complète ; lorsque la mise en œuvre incomplète a abouti à une mise en œuvre totale.
- Devenue sans objet : pour les recommandations devenues obsolètes ou pour lesquelles le suivi s'avère inopérant.
- Refus de mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles un refus délibéré de mise en œuvre est exprimé.

INTRODUCTION

Aux termes de l'article L. 211-3 du code des juridictions financières, « par ses contrôles, la chambre régionale des comptes contrôle les comptes et procède à un examen de la gestion. Elle vérifie sur pièces et sur place la régularité des recettes et dépenses décrites dans les comptabilités des organismes relevant de sa compétence. Elle s'assure de l'emploi régulier des crédits, fonds et valeurs. L'examen de la gestion porte sur la régularité des actes de gestion, sur l'économie des moyens mis en œuvre et sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'assemblée délibérante ou par l'organe délibérant. L'opportunité de ces objectifs ne peut faire l'objet d'observations ».

Le contrôle des comptes et de la gestion de la communauté de communes Carmausin-Ségala a été ouvert le 9 avril 2021 par lettre du président de section adressée à M. Didier Somen, unique ordonnateur en fonctions sur la période contrôlée.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 15 juillet 2021.

Lors de sa séance du 25 août 2021, la chambre a arrêté les observations provisoires qui ont été transmises à l'ordonnateur en fonctions. Des extraits le concernant ont été adressés à un tiers.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, dans sa séance du 22 février 2022, a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre d'une enquête nationale conduite par les juridictions financières et portant sur l'intercommunalité. À ce titre, les relations entre la communauté de communes Carmausin-Ségala et sa ville-centre, Carmaux, ont été analysées et sont présentées dans un rapport commun, ainsi que le permettent les dispositions de l'article R. 243-5-1 du code des juridictions financières.

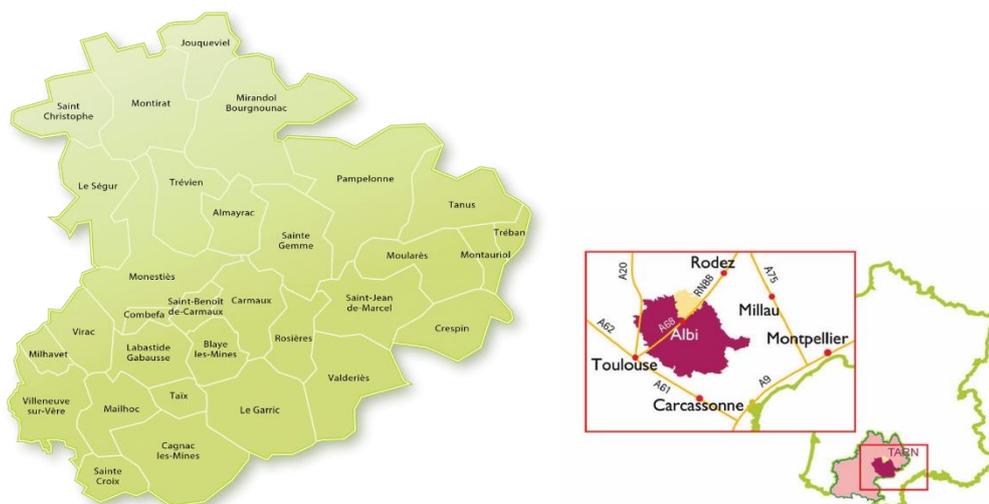
1. PRÉSENTATION DE LA COMMUNAUTE DE COMMUNES CARMAUSIN-SÉGALA

Située à 15 km au nord d'Albi, 60 km de Toulouse, 35 km de Rodez, la communauté de communes Carmausin-Ségala (3CS) se trouve aux confins de différentes zones géographiques, entre le Ségala, le Quercy, le Rouergue et le Languedoc. Son territoire correspond à celle d'un ancien bassin minier qui a profondément marqué son histoire.

1.1. La fusion de deux intercommunalités présentant des caractéristiques différentes

La 3CS est née le 1^{er} janvier 2014 de la fusion deux pôles distincts : le pôle central urbain industriel couvert par la communauté de communes du Carmausin² (trois communes urbaines, 15 468 habitants) et le pôle périphérique rural et agricole couvert par la communauté de communes du Ségala Carmausin – CCSC (30 communes essentiellement rurales, 13 658 habitants), décidée par un arrêté préfectoral du 18 février 2013. La nouvelle entité regroupe alors 33 communes et son siège est à Carmaux, la commune-centre.

carte 1 : la 3CS



Source : site de la 3CS : www.carmausin-segala.fr/le-territoire-carmausin-segala

² L'intercommunalité du territoire carmausin se constitue dès 1964 avec la création du district urbain de Carmaux qui réunit pour la première fois, pour la construction du lycée, les communes de Carmaux, Blaye-les-Mines et Saint-Benoît-de-Carmaux. Ses compétences et les statuts évoluent au fil des années, avec une accélération au début des années 2000. Le 1^{er} janvier 2002, le district urbain de Carmaux devient officiellement la communauté de communes du Carmausin.

Au 1^{er} janvier 2018, la commune de Laparouquial s'est retirée de la 3CS pour rejoindre la communauté de communes du Cordais et du Causse, tout comme la commune de Salles en fin d'année 2021³.

Au 1^{er} janvier 2022⁴, la 3CS regroupe donc 31 communes et compte 30 396 habitants, répartis sur une superficie de près de 500 km².

1.2. Un territoire à dominante rurale

24 des 31 communes composant la 3CS comptent moins de 1 000 habitants et 16 sur 31 ont une densité inférieure à 25 habitants par km². L'ensemble du territoire est classé en zone de revitalisation rurale et huit communes bénéficient des aides à finalité régionale.

tableau 1 : indicateurs démographiques de la population intercommunale (chiffres 2018)

	Population (évolution depuis 2008)	Part des + 60 ans		Part des - 30 ans		Taux de mortalité	Taux de natalité
		2008	2018	2008	2018		
Population de la 3CS	29 773 (+ 2 %)	34 %	36 %	27 %	27 %	13 ‰	9 ‰
Moyenne départementale (Tarn)	388 596 (+ 5 %)	28 %	32 %	32 %	31 %	11 ‰	10 ‰
Moyenne régionale (Occitanie)	5 885 496 (+ 9 %)	25 %	29 %	35 %	33 %	10 ‰	11 ‰

Source : CRC, d'après les données de l'Insee (données locales, dossier complet, janvier 2022)

Selon les données de l'Insee, la population du territoire connaît une croissance démographique légère mais régulière depuis le début des années 2000. Toutefois, cette relative vitalité démographique correspond principalement à une augmentation de la part des 60 ans et plus. Les retraités représentent ainsi plus d'une personne sur trois.

Alors que le territoire était historiquement marqué par son industrie charbonnière et son agriculture, l'économie repose aujourd'hui principalement sur le secteur tertiaire (services et commerce)⁵. Les employés-ouvriers représentent 27 % de la population, les personnes sans activité professionnelle 17 %, les cadres et professions intermédiaires 15 %, les artisans-commerçants 4 % et les agriculteurs 2 %.

Conséquence des difficultés économiques et d'emploi, le taux de pauvreté s'élevait à 21 % en 2018 tandis que la médiane du revenu disponible par unité de consommation était de 19 280 €, la part des ménages fiscaux imposés étant de 37 %.

tableau 2 : indicateurs socio-économiques de la population intercommunale

	Taux de chômage des 15-64 ans	Taux de pauvreté	Revenu disponible	Part des ménages fiscaux imposés	Taux de propriété des logements	Taux de vacance des logements
Population de la 3CS	15 %	21 %	19 280 €	37 %	69 %	11 %
Moyenne départementale (Tarn)	14 %	16 %	20 400 €	43 %	67 %	9 %
Moyenne régionale (Occitanie)	15 %	17 %	20 740 €	46 %	59 %	8 %

Source : CRC, d'après les données Insee (données locales, dossier complet, janvier 2022)

³ La communauté de communes du Cordais et du Causse a engagé des négociations avec plusieurs communes limitrophes d'intercommunalités différentes – dont certaine(s) appartenant à la 3CS, pour accroître son périmètre et sa population, et parvenir au seuil des 5 000 habitants – afin de maintenir son autonomie.

⁴ Données de la fiche Banatic (direction générale des collectivités locales – DGCL), mise à jour le 1^{er} janvier 2022.

⁵ En 2018, la part de l'administration, enseignement, santé représente 41 % des emplois ; le commerce, transport et services 32 % ; l'industrie 13 % ; l'agriculture 8 % et la construction 7 %.

Le territoire compte une zone prioritaire de la politique de la ville située dans la commune de Carmaux⁶, regroupant 1 860 habitants (soit environ 20 % de la population carmausine), ainsi que deux territoires en veille, situés à Blaye-les-Mines et à Saint-Benoît-de-Carmaux.

Les résidences principales représentent 82 % des logements et le taux de vacance, en hausse, atteignait 11 % en 2018, soit 1 863 logements. Le taux de propriété s'élève à 69 %.

1.3. Des compétences nombreuses

Définies par l'arrêté préfectoral du 27 janvier 2016, les compétences de la 3CS (cf. tableau 41 p.70), au moment de sa création, étaient les suivantes :

- compétences obligatoires : aménagement de l'espace (schéma de cohérence territoriale, zone d'aménagement concerté), développement économique (zone d'activités, base de loisirs, immobilier d'entreprises), commerce, tourisme, accueil des gens du voyage, collecte et traitement des déchets ménagers ;
- compétences optionnelles : gestion des milieux aquatiques, politique du logement et du cadre de vie (logement, politique de la ville), voiries d'intérêt communautaire, équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire, action sociale d'intérêt communautaire (transport à la demande, petite enfance - enfance - jeunesse, politique sociale), assainissement non collectif (service public d'assainissement non collectif) ;
- compétences facultatives : politique culturelle, incendie et secours, technologie de l'information et de la communication, petit patrimoine, maîtrise d'ouvrage déléguée, prestations de services

Depuis sa création, la 3CS a pris des compétences complémentaires :

- le 1^{er} janvier 2018 : la création et la gestion des maisons de services au public ;
- le 1^{er} janvier 2019 : les compétences eau et assainissement, d'abord à titre optionnel, puis obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2020.

Par ailleurs, la dissolution par arrêté préfectoral du 14 novembre 2017 du syndicat intercommunal⁷ assurant la gestion de la base de loisirs Cap'Découverte a entraîné le transfert des actifs et passifs à la 3CS, ainsi que sa participation au syndicat mixte d'aménagement de la Découverte (SMAD), aux côtés du département du Tarn et de la région Occitanie.

1.4. Le suivi des recommandations du précédent rapport d'observations définitives

Le précédent rapport d'observations définitives de la chambre, notifié le 23 décembre 2016, a été présenté à l'assemblée délibérante le 8 février 2017. Le suivi des deux recommandations⁸ montre que celle relative aux compétences (aménagement de l'espace, logement social) a été mise

⁶ Les quartiers Rajol, Gourgatieu, Gare, Cérou, Verrerie, Bouloc, Stendhal, Pignarous.

⁷ Pour rappel, en 1997, six communes (Carmaux, Blaye-les-Mines, Cagnac-les-Mines, Le Garric, Saint-Benoît-de-Carmaux et Taix) décident la création d'un syndicat intercommunal afin de procéder à la reconversion du site de la Découverte laissé libre par la fermeture des mines d'Albi-Carmaux. Le site est une ancienne mine de charbon à ciel ouvert qui forme un amphithéâtre de 1 300 mètres de diamètre et de 230 mètres de profondeur.

⁸ Rapport du 14 septembre 2018.

en œuvre, tandis que celle sur la durée légale annuelle du temps de travail ne l'est pas (cf. tableau 42 p.71).

Par ailleurs, la chambre a notifié en 2013 un rapport d'observations définitives relatif au SMAD⁹, couvrant la période 2006-2012, qui soulignait le coût très élevé de la gestion du site de loisirs de la Découverte. Ce dossier a, au demeurant, fait l'objet d'une insertion aux rapports publics annuels 2007 et 2013 de la Cour des comptes. La 3CS est aujourd'hui concernée, du fait de sa participation au SMAD.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Née le 1^{er} janvier 2014 de la fusion de deux intercommunalités, la 3CS compte 31 communes pour près de 30 000 habitants au 1^{er} janvier 2022. Composée d'une majorité de communes peu peuplées (25 des 31 communes ont moins de 1 000 habitants), elle peut être qualifiée d'intercommunalité à dominante rurale.

Inscrite dans un environnement géologique et historique ayant marqué son territoire, face à une accentuation du vieillissement et à une précarisation de sa population plus importante que la moyenne départementale, avec une économie en recomposition, la 3CS se trouve aujourd'hui confrontée à des enjeux majeurs de politique publique.

2. LA GESTION ADMINISTRATIVE

2.1. Les ressources humaines

2.1.1. L'organisation des services et le pilotage

L'organigramme¹⁰ fonctionnel et nominatif fait apparaître une organisation en huit pôles¹¹ rattachés au directeur général des services, et un pôle dédié à la compétence eau et assainissement sous l'autorité d'un directeur spécifique.

Le règlement intérieur, validé en conseil communautaire le 18 juin 2018, précise l'organisation du travail des différents services, dont celui des ressources humaines (trois agents).

Une démarche de formalisation de la politique des ressources humaines a été engagée, au travers notamment de l'élaboration de lignes directrices de gestion. L'objectif est la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences incluant notamment une formalisation des procédures de recrutement, d'évaluation professionnelle et de promotion, une modulation du régime indemnitaire, la définition d'un plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle, la mise en place d'une politique de santé et de sécurité au travail, l'actualisation des modalités liées aux congés et autorisations d'absences, et enfin l'élaboration d'un plan de formation.

⁹ Créé en octobre 2000, le SMAD associe le département du Tarn, la région Midi-Pyrénées, ainsi que le syndicat intercommunal de la Découverte (SID).

¹⁰ Il devrait figurer dans le bilan social en tant que source d'information à la disposition des agents, des partenaires et du public.

¹¹ Six pôles « compétence » (affaires culturelles et musée, développement économique, habitat et urbanisme, cohésion sociale, aménagement et développement, office de tourisme) et deux pôles « organisation » (patrimoine et services techniques, services ressources).

Cette réflexion, engagée en raison des mutations structurelles au sein de la fonction publique territoriale, avec des besoins nouveaux d'expertise et de gestion (protection des données, numérisation, mutualisation, etc.) mais aussi des évolutions conjoncturelles internes à la 3CS du fait d'une évolution des qualifications et des compétences individuelles comme collectives devenue nécessaire, s'inscrit dans un contexte d'accroissement de la masse salariale et de contraintes budgétaires auxquels s'ajoutent des problématiques telles que la pénibilité au travail, l'allongement des carrières, l'augmentation des reclassements, la démographie des effectifs et la gestion des départs à la retraite.

L'ensemble de ces sujets requiert que la 3CS poursuive la démarche entreprise et définisse sa stratégie en matière de ressources humaines de façon à mettre en place une gestion optimisée tenant compte des divers enjeux identifiés.

2.1.2. L'évolution des effectifs et de la masse salariale

2.1.2.1. Une forte croissance des effectifs principalement liée aux transferts de compétences

Selon les données de l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI), les effectifs s'élèvent à 162 agents au 31 décembre 2020, soit 159,8 équivalents temps pleins (ETP). Ils se répartissent de la façon suivante : 124 agents titulaires, 22 agents non titulaires et 16 agents non permanents (12 % en catégorie A, 19 % en catégorie B, et 69 % en catégorie C (cf. tableau 44 et tableau 45 p.74).

La chambre relève un écart¹² entre les données fournies par l'ordonnateur (142,6 postes ouverts et 156,6 pourvus), le nombre des emplois budgétaires mentionné au tableau des effectifs du compte administratif (133,5 postes ouverts et 131,3 pourvus) et les données d'exécution issues du logiciel Altair¹³ (148,1 ETP). La 3CS doit veiller à actualiser régulièrement son tableau des effectifs et renseigner plus précisément les éléments d'information portés au compte administratif.

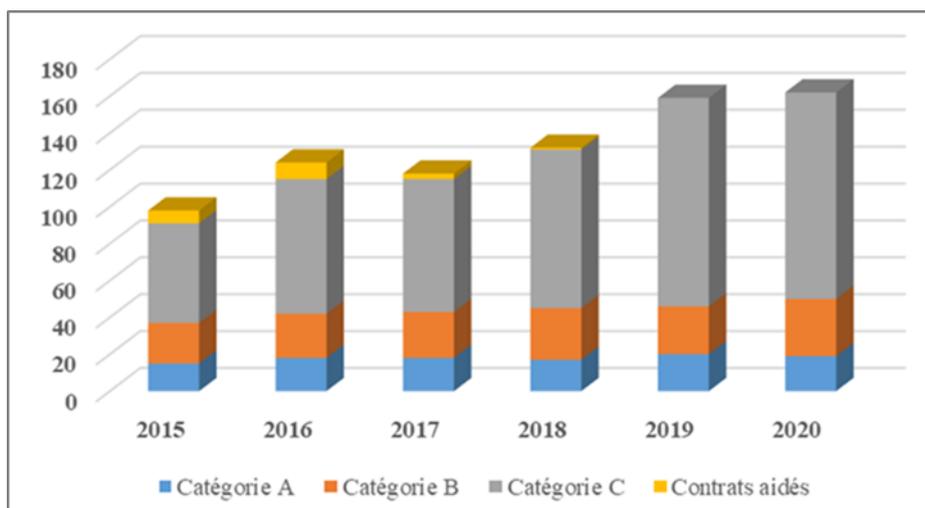
Entre 2015 et 2020, la 3CS a connu une forte croissance de ses effectifs (+ 64 agents, soit une augmentation de + 65 %), principalement parmi ceux relevant de la catégorie C (+ 81 %). Cette évolution est due :

- principalement aux transferts des personnels techniques municipaux vers la 3CS, compte tenu de la prise des compétences petite enfance et collecte des ordures ménagères au 1^{er} janvier 2016 (progression globale de 33 ETP), puis eau et assainissement au 1^{er} janvier 2019 (progression globale de 27 ETP) ;
- à la volonté de l'EPCI de réduire la précarité des agents non titulaires : près de 15 agents ont été concernés par l'application des dispositions de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique.

¹² Les chiffres sont donnés à titre d'exemple pour l'année 2019 mais l'écart se constate sur toute la période de contrôle (cf. tableau 44 p.74).

¹³ Il s'agit d'un logiciel interne des juridictions financières dont les données sont basées sur les fiches de paie.

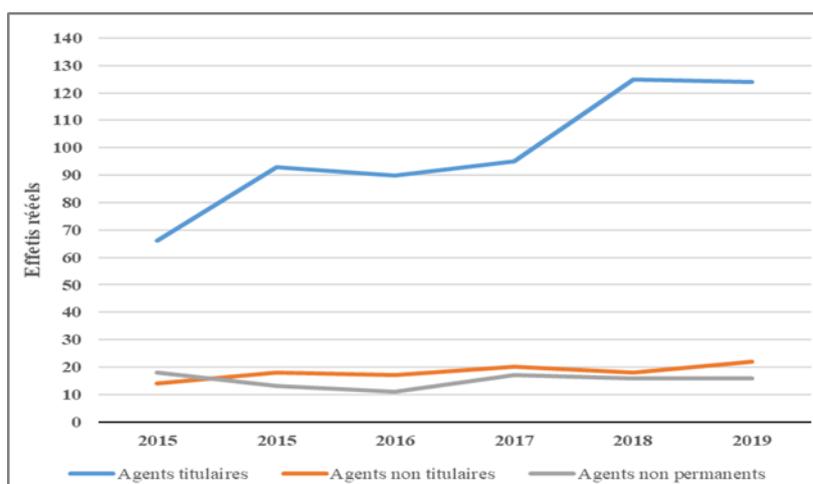
graphique 1 : évolution des effectifs physiques par catégorie



Source : CRC, logiciel Altair

Au total, la proportion des personnels titulaires est passée de 67 % en 2015 à 77 % en 2020, celle des non titulaires est demeurée stable (autour de 14 %), et la part des agents non permanents, à savoir les auxiliaires et les remplaçants, a diminué de près de moitié (de 18 % à 10 %).

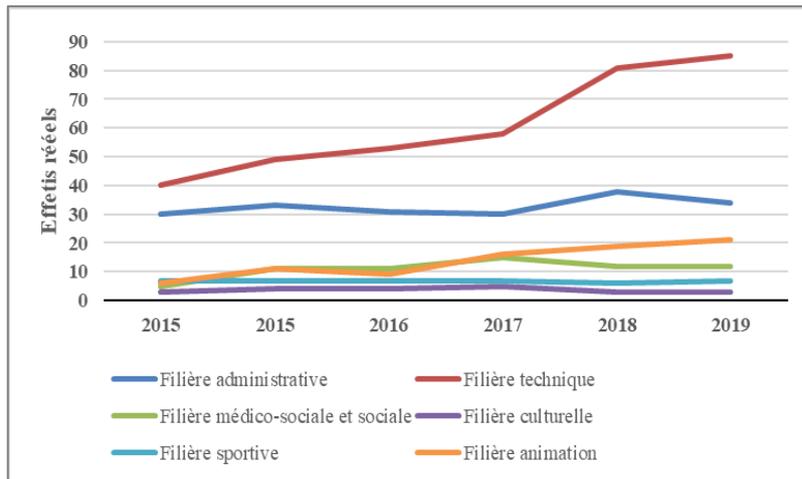
graphique 2 : évolution des effectifs physiques de la 3CS par statut



Source : CRC, d'après les éléments de la 3CS

Il est également constaté une progression des filières technique (+ 45 agents) et animation (+ 15 agents) du fait des transferts de compétences déjà cités ainsi que, dans une moindre mesure, des filières médico-sociale et sociale (+ 7) mais aussi administrative (+ 4) quand les filières culturelle et sportive ont conservé le niveau de leurs effectifs.

graphique 3 : évolution des effectifs physiques de la 3CS par filière



Source : CRC, d'après les éléments de la 3CS

2.1.2.2. Une pyramide des âges qui tend vers le vieillissement

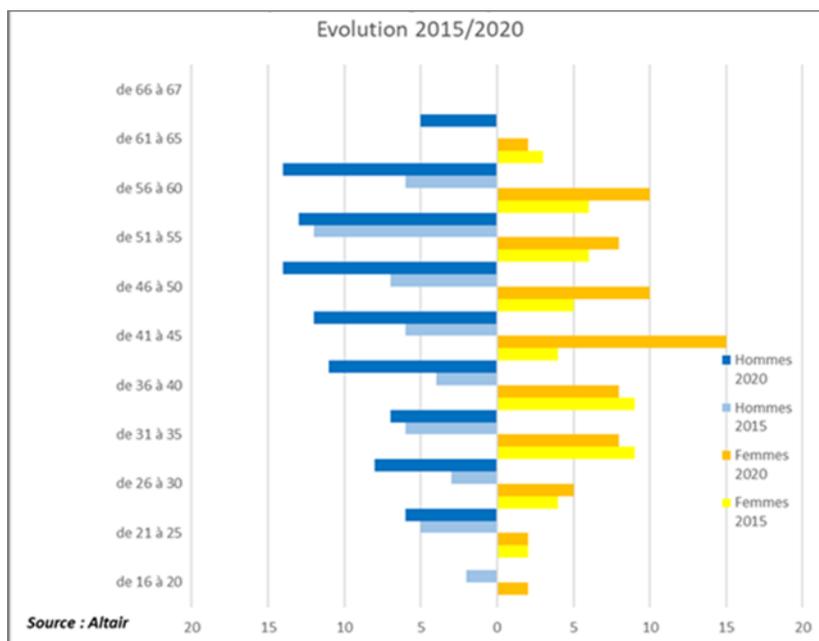
En 2020, l'âge moyen du personnel est de 44 ans (+ 1,5 an par rapport à 2015). La pyramide des âges révèle, en outre, une concentration des agents en catégorie intermédiaire, la tranche de 41 à 49 ans représentant 64 % des effectifs.

tableau 3 : évolution de l'âge moyen des personnels entre 2015 et 2020

Âge moyen des personnels	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2020
Minimum	19	19
Moyenne	42,5	44
Maximum	63	64

Source : CRC, logiciel Altaïr

graphique 4 : pyramide des âges des personnels



Source : CRC, logiciel Altaïr

La part des femmes au sein du personnel de la 3CS représente en moyenne 43 % de l'effectif permanent en 2020, contre 55 % en 2015¹⁴. Elles sont principalement présentes dans la filière sociale et culturelle, en particulier les crèches, ainsi que dans les services administratifs. Le taux de féminisation de l'encadrement est, pour sa part, passé de 60 % en 2015 à 68 % en 2020¹⁵.

Dans sa réponse à la chambre, la 3CS précise avoir transmis fin 2021¹⁶, préalablement au débat d'orientation budgétaire, le rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes¹⁷ comme le prévoient les dispositions de l'article L. 2311-1-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT), ainsi que le décret n° 2015-761 du 24 juin 2015 relatif au rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes intéressant les collectivités territoriales¹⁸.

2.1.3. Le temps de travail et l'absentéisme

2.1.3.1. Un temps de travail qui reste encore inférieur à la durée annuelle légale

La durée annuelle légale du temps de travail est fixée à 1 607 heures¹⁹. La chambre a relevé, lors de son précédent contrôle, que le régime en vigueur à la 3CS (protocole de 2014, délibération du 21 octobre 2015 précisant les jours de congés) ne respectait pas cette disposition. Celui-ci prévoyait un total de 36 jours de congés, dont 25 jours au titre des congés annuels et 11 jours supplémentaires, dont deux jours de fractionnement attribués automatiquement (et non conditionnés), deux jours de « complément de base », trois jours de pont, deux jours mobiles ainsi que deux jours du président (la Saint Privat et la Sainte Barbe²⁰). En outre, un régime de jours de congés « ancienneté »²¹ était accordé aux agents.

Au total, la comptabilisation de ces jours supplémentaires ramenait la durée annuelle du temps de travail des agents à 1 519 heures (hors jours d'ancienneté) ; l'application de ce régime de congé dérogatoire équivalait, en outre, à la perte de sept emplois à temps plein sur une année (cf. tableau 46 p.75).

Une délibération du 26 septembre 2017 a introduit le principe d'une durée hebdomadaire de travail égale à 35 heures. Il est repris, aux côtés d'autres dispositions sur les conditions de travail, dans le règlement intérieur approuvé le 18 juin 2018. Mais ce document ne revient pas sur le nombre de congés supplémentaires octroyés ce qui, de fait, maintient la durée annuelle de travail des agents à 1 519 heures.

La chambre rappelle que le respect de la durée annuelle légale du temps de travail est une obligation réglementaire, conformément aux dispositions de la loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001 relative à la résorption de l'emploi précaire et à la modernisation du recrutement dans la fonction publique ainsi qu'au temps de travail dans la fonction publique territoriale, et à celles du décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale.

¹⁴ 63 femmes sur 146 agents permanents en 2020 ; 44 femmes sur 80 agents permanents en 2015.

¹⁵ Le nombre de femmes catégorie A est passé de 9 (sur 15) en 2015 à 13 (sur 19) en 2020.

¹⁶ Séance du conseil communautaire du 25 novembre 2021

¹⁷ Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

¹⁸ <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2016/06/Guide-art-61.pdf>

¹⁹ Décret du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique d'État et dans la magistrature, décret du 12 juillet 2001 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale.

²⁰ Patronne des artilleurs, des artificiers, des mineurs et des carriers.

²¹ Un jour de congé supplémentaire tous les cinq ans d'ancienneté, plafonné à cinq jours.

Elle précise en outre que, si des régimes dérogatoires avaient pu être mis en place sous certaines conditions, en tout état de cause l'article 47 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 portant transformation de la fonction publique a mis fin à ces dérogations et a laissé aux collectivités jusqu'au 1^{er} janvier 2022 pour définir, par délibération, les règles relatives au temps de travail des agents, conformément à la réglementation en vigueur.

En l'espèce, la 3CS ne bénéficiait pas de régime dérogatoire et aurait donc dû, comme la chambre le constatait dans son précédent rapport, respecter la durée annuelle légale du temps de travail fixée à 1 607 heures pour un agent à temps complet. La chambre réitère donc sa recommandation et demande à la 3CS de se mettre en conformité d'ici le 1^{er} semestre 2022.

Recommandation

1. Respecter la durée annuelle légale du temps de travail fixée à 1 607 heures conformément aux dispositions de la loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001 et du décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001. *Non mise en œuvre.*

2.1.3.2. Les comptes épargne-temps

Dispositif instauré dans la fonction publique territoriale par le décret n° 2004-878 du 26 août 2004, le compte épargne-temps (CET) permet aux agents de cumuler des congés annuels et les jours non pris liés au dispositif de réduction de la durée du temps de travail. La délibération du 26 septembre 2017 en fixe les règles de fonctionnement au niveau de la 3CS.

Au 31 décembre 2020, la 3CS compte 72 CET (sur un total de 162 agents). Le nombre d'agents ayant ouvert un CET a progressé de 279 % entre 2015 et 2020 et le nombre de jours épargnés s'élève à cette date à 356. Selon les éléments fournis, aucune indemnisation de jours de CET n'a été opérée sur la période contrôlée.

tableau 4 : évolution des CET des agents de la 3CS

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Évolution
Solde nombre de jours épargnés CET au 31 décembre	164	129,5	191	321	233	356	117 %
Nombre d'agents ayant ouvert un CET au 31 décembre (A)	19	30	39	42	39	72	279 %
Nombre total d'agents de la 3CS au 31 décembre (B)	98	124	118	132	159	162	65 %
CET / nombre d'agents (C = A / B)	19 %	24 %	33 %	32 %	25 %	44 %	

Source : CRC, d'après les éléments fournis par la 3CS

2.1.3.3. Les indemnités horaires pour travaux supplémentaires

Sauf circonstances exceptionnelles, les heures supplémentaires ne peuvent dépasser un plafond mensuel de 25 heures pour un agent à temps complet, y compris les heures effectuées les dimanches, jours fériés et de nuit. Par ailleurs, les personnels de catégorie A ne peuvent percevoir d'indemnités horaires pour travaux supplémentaires (IHTS).

Sur la période examinée, 4 745 heures supplémentaires ont été attribuées à près d'une quarantaine d'agents, ce qui représente un montant total de 80 474 €, soit l'équivalent de près de trois ETP.

Parmi les bénéficiaires, trois agents cumulent un nombre d'heures supplémentaires important, supérieur à 100, de façon récurrente (chaque année) et 22 agents perçoivent davantage que le maximum d'IHTS pouvant être liquidé au titre du mois. Par ailleurs, 16 attributaires des IHTS sont des personnels non titulaires.

tableau 5 : évolution des heures supplémentaires payées par la 3CS

Nombre d'agents pouvant bénéficier des IHTS	Exercice	Nombre d'agents concernés (A)	Nombre d'heures supplémentaires payées (B)	Équivalent ETP C = B / 1 607 heures	Montant des IHTS versées (en €) (D)	Soit moyenne par agent (en €) E = D / A
Délibération du 5 décembre 2018, Règlement intérieur (article 9)	2015	22	584	0,4	11 107	505
	2016	9	376	0,2	4 754	528
	2017	39	864	0,5	13 687	351
	2018	2	57	0,0	1 138	569
	2019	34	1 470	0,9	24 866	731
	2020	21	1 395	0,9	24 922	1 187
TOTAL		127	4 745	3	80 474	634

Source : CRC, logiciel Altair

Dans sa réponse, l'ordonnateur précise que la pratique du paiement des heures supplémentaires a été supprimée en mars 2018, à l'exception des services spécifiques relevant de la gestion des réseaux d'eau potable et d'assainissement.

Dans sa délibération du 5 décembre 2018 portant détermination des conditions d'attribution des IHTS, la 3CS n'a pas fixé de principe quant à la récupération ou la facturation des heures. Toutefois, elle précise dans son règlement intérieur du 18 juin 2018 (article 9) que les heures supplémentaires seront « prioritairement récupérées » (9-4), qu'elles sont réalisées « à titre exceptionnel [...], à la demande de l'autorité » et qu'elles devront faire l'objet d'un contrôle « dans un tableau récapitulatif transmis mensuellement au chef de service » (9-2).

La chambre rappelle que les heures supplémentaires doivent être comptabilisées pour toute durée de travail réalisée au-delà du temps réglementaire, soit au-delà des 1 607 heures annuelles.

Conformément aux dispositions du deuxième alinéa de l'article 2 du décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002 relatif aux IHTS, la 3CS doit, en outre, mettre en place les conditions et « moyens de contrôle automatisé permettant de comptabiliser de façon exacte les heures supplémentaires accomplies. S'agissant des personnels exerçant leur activité hors de leurs locaux de rattachement, un décompte déclaratif contrôlable peut remplacer le dispositif de contrôle automatisé ». Ces modalités doivent permettre la vérification et la validation des éventuelles attributions et indemnités des heures supplémentaires effectivement réalisées au-delà du temps réglementaire.

La chambre formule, en conséquence, la recommandation suivante :

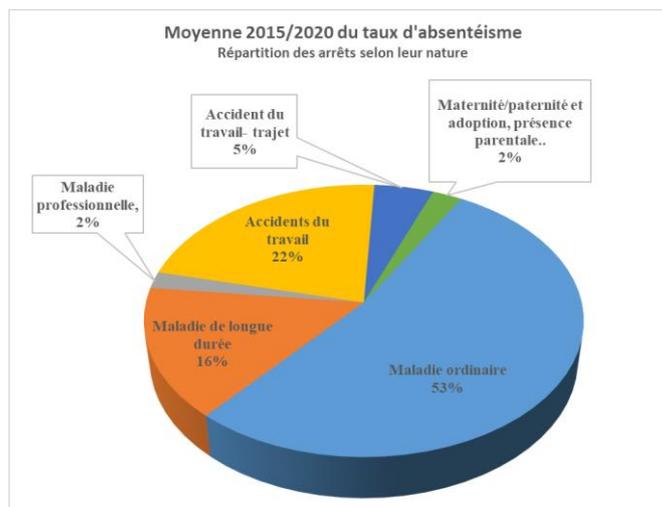
2. Mettre en œuvre les modalités de contrôle de comptabilisation des heures supplémentaires accomplies dans le respect des dispositions réglementaires. *Non mise en œuvre.*

2.1.3.4. L'absentéisme

Sur la période contrôlée et tous motifs confondus, le nombre de jours d'absence total s'élève à 3 388, soit une moyenne de 26 jours d'absence par agent, ce qui représente l'équivalent de 16 ETP.

Le nombre de jours d'absence moyen pour maladie ordinaire atteint, pour sa part, 14 jours par agent, ce qui représente l'équivalent de huit ETP (cf. tableau 47 p.76) avec une tendance haussière (11 jours en 2015-2016, 19 jours en 2017). Ces absences émanent principalement des services techniques liés à la petite enfance et à la collecte des ordures ménagères.

graphique 5 : représentation de l'absentéisme des personnels par typologie



Source : CRC, d'après les données de la 3CS

La mise en place de mesures et d'une politique de prévention des risques est évoquée dans les réunions du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, ainsi que dans le bilan social. Ainsi, en 2019, 16 jours de formation ont été comptabilisés au titre des habilitations et formations obligatoires, pour un coût de 51 617 €. Par ailleurs, le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) a fait l'objet d'une actualisation et la direction des ressources humaines de la 3CS participe à un groupe de travail sur le sujet, piloté par le centre départemental de gestion de la fonction publique territoriale.

La chambre rappelle que, conformément aux dispositions du décret n° 85-603 du 10 juin 1985, l'ordonnateur doit veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous son autorité. Elle incite la 3CS à poursuivre son travail avec le centre de gestion, voire avec d'autres intercommunalités confrontées aux mêmes difficultés, pour prévenir l'absentéisme et améliorer les conditions de travail afin d'agir sur le nombre de jours d'absence par agent.

2.1.4. Le régime indemnitaire et la nouvelle bonification indiciaire

2.1.4.1. Le régime indemnitaire

Le cadre du régime indemnitaire applicable au personnel intercommunal a été fixé en 2014²², au moment de la fusion des personnels des deux intercommunalités et des régimes existants. Y figurent la nature des éléments indemnitaires, les conditions d'attribution

²² Délibération de la 3CS du 3 juillet 2014.

(bénéficiaires, critères de modulation individuelle) ainsi que les taux retenus. Il a fait l'objet de plusieurs amendements, notamment au fil de l'intégration de nouveaux personnels aux statuts particuliers.

La 3CS a mis en place le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) en 2019, mais un travail sur la modulation du complément indemnitaire annuel (CIA) est en cours. Elle verse également aux agents titulaires une prime annuelle, versée sur une base mensuelle de 104,32 €, sans modulation au prorata de la quotité horaire hebdomadaire ou annuelle de travail.

Selon l'ordonnateur, cette prime a été intégrée au sein du Rifseep, de manière mensualisée, dans la majorité des cas. Toutefois, les données des logiciels montrent une hétérogénéité sur les dénominations²³ qu'il conviendrait d'harmoniser afin de clarifier le régime indemnitaire.

La chambre encourage donc la 3CS à poursuivre sa démarche de clarification et de modulation des primes au sein du Rifseep.

2.1.4.2. La nouvelle bonification indiciaire (NBI)

Instituée par la loi n° 91-73 du 18 janvier 1991, la NBI est un complément de traitement attribué à certains fonctionnaires occupant un emploi comportant une responsabilité ou présentant une technicité particulière dans des conditions limitativement fixées. Le décret n° 2006-779 du 3 juillet 2006 portant attribution de la NBI à certains personnels de la fonction publique territoriale énumère les fonctions qui ouvrent droit au bénéfice de la bonification. Par ailleurs, le décret n° 2001-1367 du 28 décembre 2001²⁴ établit la liste et les points d'indice pour les emplois fonctionnels et de direction.

Au cas d'espèce, le nombre d'agents bénéficiaires de la NBI a augmenté de 40 % sur la période. Le montant annuel versé est passé de 21 924 € en 2015 à 35 751 € en 2020, soit une hausse de 63 %.

tableau 6 : nombre de bénéficiaires de la nouvelle bonification indiciaire pour la 3CS

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 2015-2020	
Total agents au 31 décembre	98	124	118	132	159	162	64	65 %
Agents bénéficiaires de la NBI	25	26	30	30	35	35	10	40 %
Proportion en %	26 %	21 %	25 %	23 %	22 %	22 %		
Cumul annuel des points NBI liquidés	4 790	5 013	5 932	6 702	7 527	7 690	2 900	61 %
Montant NBI versée (en €)	21 924	23 876	27 659	35 094	35 789	35 751	13 827	63 %

Source : CRC, d'après le tableau 3CS

En 2020, 35 agents perçoivent une NBI : 17 au titre d'une mission d'encadrement nécessitant une technicité particulière ; neuf pour des fonctions de régisseurs de recette (y compris le « pôle des eaux ») et neuf au titre d'une mission principale d'accueil ou de missions en quartier prioritaire ou zone sensible.

²³ Indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) / CIA / prime annuelle.

²⁴ Décret n° 2001-1367 du 28 décembre 2001 portant attribution d'une NBI aux fonctionnaires occupant certains emplois administratifs de direction de collectivités territoriales ou d'établissements publics locaux assimilés, régis par l'article 7 du décret n° 87-1101 du 30 décembre 1987 portant dispositions statutaires particulières à certains emplois administratifs de direction des collectivités territoriales et des établissements publics locaux assimilés.

Globalement, l'attribution de la NBI est justifiée et conforme au régime légal. Néanmoins, l'analyse de certaines situations et des justificatifs produits appelle les observations suivantes :

- 13 arrêtés (sur 35) d'attribution de la NBI sont antérieurs à la constitution de la 3CS au 1^{er} janvier 2014, certains datant de 1992 ou 1997 ;
- s'agissant du pôle des eaux, les fonctions d'accueil et de régisseur ne sont pas clairement distinguées. Or cela a des conséquences sur le nombre de points NBI attribués (10 ou 15 points, respectivement) ;
- concernant les fonctions de direction : deux anciennes directrices générales adjointes (DGA) de la CCSC ont eu le maintien après 2014 d'une NBI à 35 points alors qu'elles n'occupaient plus un poste fonctionnel depuis la création de la 3CS.

S'agissant de cette dernière situation, la chambre note, en outre, que la base légale²⁵ visée par les arrêtés d'attribution de la NBI est incorrecte. Par ailleurs, le décret de 2006 précise que, pour être éligible à une NBI d'un poste fonctionnel de DGA, une communauté de communes doit compter plus de 20 000 habitants, ce qui n'était pas le cas pour la CCSC²⁶. Ledit décret mentionne également que la NBI associée au poste de DGA est fixée à 25 points, et non à 35 points comme aux cas d'espèce. L'attribution de ces deux NBI ne satisfaisait par conséquent pas aux dispositions fixées par le décret précité.

Dans tous les cas, et sans même se prononcer sur la régularité de ces versements avant 2014, ceux-ci auraient dû cesser à compter de la date de création de la 3CS, soit le 1^{er} janvier 2014, l'EPCI ne comptant alors plus d'emploi fonctionnel de DGA. Or l'attribution de ces NBI a été maintenue jusqu'en 2020²⁷.

La 3CS doit procéder à l'actualisation des arrêtés d'attribution de la NBI, conformément à l'organigramme en vigueur, et mettre fin aux situations non conformes, ce que l'ordonnateur s'est engagé à faire, comme indiqué dans sa réponse transmise à la chambre.

2.1.5. La formation

En 2019, 190 jours de formation ont été suivis par les agents sur emploi permanent, soit une moyenne de 1,3 jour par agent, pour un montant total de 47 713 €.

Le bilan social précise que 41 % des agents permanents ont suivi une formation d'au moins un jour, soit une durée inférieure à la moyenne nationale de la strate des EPCI équivalents (deux jours²⁸).

L'ordonnateur a précisé que, dans le cadre du travail sur l'élaboration des lignes directrices de gestion, une réflexion était engagée sur le compte personnel de formation et le crédit annuel d'heures de formation professionnelle. Ces outils seront notamment mobilisés pour la reconversion des personnels ou dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle (mobilité, promotion, reconversion professionnelle). Certains agents en ont déjà bénéficié.

²⁵ Les arrêtés visent le décret n° 2006-779 du 3 juillet 2006 portant attribution de la NBI à certains personnels de la fonction publique territoriale, alors que la NBI concernant les postes fonctionnels de DGA est précisée au décret n° 2001-1367 du 28 décembre 2001.

²⁶ La CCSC comptait 13 658 habitants au 31 décembre 2013 (Insee).

²⁷ L'une jusqu'au départ de l'agent de la 3CS en 2020 ; l'autre, toujours en vigueur en 2020 inclus, l'agent étant toujours en poste.

²⁸ Cf. synthèse nationale bilans sociaux 2017 (date de 2020).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les charges de personnel constituent le premier poste de dépenses du budget de la 3CS, les transferts de compétences et des personnels des communes vers l'intercommunalité réalisés sur la période ayant contribué à le maintenir à un niveau significatif, comme la volonté assumée de privilégier le recrutement direct d'agents publics et le recours à la mise à disposition pour certaines compétences exercées en délégation (eau et assainissement notamment).

Si l'analyse montre une organisation relativement structurée, les procédures de gestion doivent évoluer afin de respecter la réglementation, notamment en matière de temps de travail, d'heures supplémentaires et de régime indemnitaire (NBI), ce que l'ordonnateur s'est engagé à faire, notamment sur ce dernier point ; cette mise en conformité doit aussi permettre de dégager des marges financières ainsi qu'une optimisation de l'organisation du travail.

2.2. Les procédures d'achat et la commande publique

2.2.1. L'organisation de l'achat au sein de la 3CS

2.2.1.1. Des besoins existants et conséquents en interne

La 3CS conclut, en moyenne, une vingtaine de marchés par an, essentiellement à procédures adaptées (MAPA), pour un montant annuel moyen de 0,9 M€. Sur les 116 marchés comptabilisés sur la période 2015-2020, 50 sont des contrats de travaux, avec une forte progression à compter de 2017-2018 (près de 0,7 M€ annuels en moyenne).

tableau 7 : nombre de marchés passés par la 3CS entre 2015-2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cumul 2015-2020	Moyenne annuelle
Total marchés*	177 122 €	372 625 €	2 258 773 €	1 684 613 €	535 566 €	620 579 €	5 649 277 €	941 546 €
<i>Nombre de marchés</i>	11	12	11	38	22	22	116	19,3
Dont MAPA hors travaux	177 122 €	57 369 €	306 778 €	266 681 €	535 566 €	162 257 €	1 505 773 €	250 962 €
<i>Nombre de marchés</i>	10	7	9	9	20	11	66	11
Dont MAPA travaux	Non chiffré	315 256 €	1 951 994 €	1 417 932 €	Non chiffré	458 322 €	4 143 504 €	690 584 €
<i>Nombre de marchés</i>	1	5	2	29	2	11	50	8,3

Source : CRC, d'après les éléments fournis par la 3CS

*évaluation incomplète (manque 7 marchés en 2015, 1 marché en 2016, 2 marchés en 2017, 5 marchés en 2018, 9 marchés en 2019, 8 marchés en 2020)

Les commissions obligatoires – commission d'appel d'offres (CAO) et commission de délégation de service public (DSP) – ont été créées par délibération du conseil communautaire.

La 3CS n'a pas souhaité formaliser de commission *ad hoc*²⁹ pour les consultations inférieures aux seuils européens et hors procédures formalisées, malgré le recours à de nombreux MAPA d'un montant parfois significatif. Pour valider l'analyse faite par le service technique et retenir la meilleure offre, une réunion est organisée entre le service achats, qui présente son rapport d'analyse des offres, et le vice-président de la commission concernée par la procédure. Le marché est, par la suite, validé et signé par le président de la 3CS. La chambre a pu consulter ces rapports de présentation et examiner leur degré de précision d'analyse.

²⁹ Facultative.

2.2.1.2. Une demande croissante de prestations de service pour les communes membres

La 3CS s'inscrit dans une démarche de mutualisation et d'offre de prestations de services d'ingénierie vis-à-vis de ses communes membres. Près de 20 communes (sur 32) ont eu recours à des prestations d'ingénierie, avec des degrés divers d'accompagnement.

Par ailleurs, la mutualisation de prestations en matière de fournitures ou de services récurrents et courants (exemple des marchés de réfection de voirie) est proposée par la 3CS, les communes ayant toutefois moins recours à cette offre.

2.2.1.3. Une fonction achats en voie de structuration

Jusqu'au début de l'année 2021, les consultations (achats ou marchés) étaient préparées par une seule personne (catégorie A) rattachée au pôle patrimoine. L'ordonnateur valide et signe les marchés.

Le service achats utilise les fonctionnalités du logiciel de gestion des marchés publics « 3P ». Cet outil n'est toutefois pas interfacé avec le logiciel de gestion financière et c'est le service technique qui procède à la validation écrite du service fait, sur facture, avant liquidation et mandatement par le service des finances.

La 3CS ne dispose pas d'une procédure écrite (guide de la commande publique) ni de règlement intérieur spécifique. Par ailleurs, elle n'a pas adopté de nomenclature et n'effectue pas de computation des seuils – pourtant indispensable au choix de la procédure à mettre en œuvre et au respect des règles de la commande publique, comme développé *infra*.

La 3CS a engagé une démarche de professionnalisation du service achats afin de le positionner en appui-référent pour l'ensemble de la structure et, au besoin, en soutien aux communes membres. Ainsi, face à la demande croissante du fait de l'élargissement des compétences de la 3CS et des besoins afférents, le service a été restructuré et renforcé en début d'année 2021 avec l'arrivée d'un agent de catégorie A expérimenté.

Le service s'est engagé dans une formalisation du processus achats. Il s'appuie sur la réalisation d'une cartographie des achats dans le but d'identifier le juste besoin, sur le développement d'un travail de *sourcing* permettant une meilleure connaissance de l'offre avec un travail des services techniques sur la définition du besoin préalable et, enfin, sur le choix de la procédure d'achat idoine afin d'en retirer toute la performance.

Par ailleurs, un travail expérimental a été lancé au sein du service patrimoine, un de ceux ayant le plus recours à des procédures de consultation, afin d'identifier les familles et besoins permettant de définir une nomenclature des achats.

Enfin, le service achats a mis à la disposition des autres services des modèles de demande de devis et de procédure simplifiée afin de mieux encadrer les consultations de faible montant.

Les commissions CAO et DSP sont associées à ces réflexions, ainsi que le président et les vice-présidents, dans un but d'appropriation de la démarche par les élus.

Pour faciliter l'aboutissement de ce travail de structuration de la fonction achats, qui a notamment pour objectif de renforcer la connaissance de ses besoins, la performance économique de l'achat et le respect de la concurrence, la chambre recommande à la 3CS de formaliser un guide interne de l'achat et de la commande publique précisant l'organisation retenue et décrivant l'ensemble des procédures de contrôle mises en place sur toute la chaîne de la dépense (depuis l'évaluation du besoin, la consultation, l'attribution et notification, jusqu'à l'exécution de la dépense et sa liquidation), en s'appuyant sur les différents services concernés (utilisateur, achat et financier).

Recommandation

3. Structurer la fonction achats en élaborant un guide interne de la commande publique. *Non mise en œuvre.*

2.2.2. La passation et l'exécution des marchés publics

2.2.2.1. La publication des données essentielles des marchés

La 3CS dispose d'un profil acheteur sur le site de l'association des maires du Tarn pour procéder aux publications des consultations et permettre le retrait des dossiers de consultation et le dépôt des offres. Elle publie également sur son site internet les consultations en cours ainsi que les marchés notifiés.

2.2.2.2. La pratique d'achat et de passation des marchés de la 3CS

Le droit de la commande publique consacre trois principes : la transparence des procédures, la liberté d'accès à la commande publique et l'égalité de traitement entre les candidats. En outre, la libre concurrence doit permettre d'atteindre le meilleur rapport qualité-prix. Afin de donner corps à ces principes, la conclusion d'un marché public est soumise à des règles de procédure et de publicité, déterminées en fonction de la valeur de l'achat et de son objet. Celles-ci diffèrent s'il s'agit de travaux ou de fournitures courantes et services³⁰.

Pour les achats de faible montant, les acheteurs des collectivités territoriales peuvent conclure des marchés sans publicité ni mise en concurrence préalables. Le seuil en dessous duquel les marchés sont dispensés de tout formalisme a été relevé de 25 000 € à 40 000 € HT à compter de l'exercice 2020³¹.

L'analyse des marchés passés par la 3CS sur la période examinée comme de la liste des fournisseurs conduit la chambre à formuler plusieurs observations :

Une pratique de consultation ponctuelle (à l'opération ou à l'année) pour des besoins récurrents

La 3CS privilégie les consultations ponctuelles, pour une opération ou à l'année. Elle a toutefois opéré un changement de pratique depuis 2018, avec la mise en place de marchés à bons

³⁰ Seuils applicables (hors taxes) : 40 000 € pour les MAPA ; concernant les procédures formalisées d'appel d'offres : dès 214 000 € pour les fournitures et services et 5 350 000 € pour les travaux.

³¹ Décret n° 2019-1344 du 12 décembre 2019 modifiant certaines dispositions du code de la commande publique.

de commande pluriannuels en matière de fourniture de fluides (électricité, gaz) et de travaux de réhabilitation de voirie communale.

En théorie, la consultation ponctuelle permet de mettre en concurrence les fournisseurs de façon plus régulière. Dans les faits, ce sont souvent les mêmes entreprises qui sont attributaires de tranches ou de marchés annuels, de façon récurrente. Si, en l'espèce, la somme cumulée des marchés n'excède pas le montant nécessitant le recours à des procédures formalisées, il faut toutefois noter que l'absence de définition précise du besoin expose l'ordonnateur à un risque juridique en raison des conséquences éventuelles sur la correcte computation des seuils, sur le choix de la procédure de marché à utiliser et sur l'obligation de transmission au contrôle de légalité au-delà d'un volume d'achats de 214 000 € HT (article D. 2131-5-1 du CGCT).

Dans le cas des groupements de commandes, notamment en matière de travaux de voirie et selon l'ordonnateur, la durée des marchés n'excède pas deux années en raison du manque de visibilité des communes sur des échéances pluriannuelles, ce qui engendre une multiplication des procédures, des coûts induits (publication, etc.) et expose la 3CS à des risques juridiques³².

De nombreux achats hors marché avec des prestataires récurrents

Des entreprises opérant dans le champ d'une même catégorie d'achats ou de services peuvent parfois intervenir pour des montants relativement importants, en réponse à des besoins récurrents, sans que les règles en matière d'achat public, liées notamment à l'atteinte de certains seuils financiers, ne soient respectées.

Ainsi, dans le domaine informatique, et au-delà de la maintenance de logiciels, plusieurs sociétés sont sollicitées, de même que pour la télémaintenance. Pour la fourniture de matériaux, la 3CS se fournit également auprès de plusieurs grossistes, pour un montant cumulé annuel moyen de près de 40 000 €. En matière d'entretien des véhicules et pour le remplacement des pneus (véhicules légers, poids lourds et épaveuse), la 3CS fait appel à plusieurs prestataires, pour un montant annuel cumulé de près de 100 000 €. De même, des sociétés interviennent chaque année pour la fourniture de produits spécifiques pour la piscine ou son nettoyage. Enfin, les fournitures plus classiques de vêtements de travail, les articles pour la gestion administrative, les produits d'entretien ainsi que les prestations de nettoyage ou de reprographie constituent également des dépenses courantes et régulières susceptibles d'être satisfaites au moyen de consultations pluriannuelles adaptées au besoin.

De façon à favoriser la mise en concurrence, obtenir les meilleures offres et sécuriser ses procédures, la 3CS se doit d'aboutir dans la démarche engagée visant à recourir à des consultations sur les postes réguliers de dépenses à partir d'une identification plus précise de ses besoins.

L'absence de computation des seuils

La détermination de la procédure d'achat à mettre en œuvre (marché sans formalisme, MAPA, appel d'offres, etc.) s'apprécie au regard de l'ensemble des achats de même nature effectués pendant au moins 12 mois. Pour les fournitures et services, le seuil est appréhendé au

³² Assimilation éventuelle à du « saucissonnage », recours de candidats évincés, respect des seuils, avenants bouleversant l'économie globale du marché, etc.

niveau de l'unité fonctionnelle³³, celle-ci devant être évaluée sur une période glissante, le plus souvent les trois derniers exercices.

La nomenclature interne est un outil permettant d'effectuer des regroupements de besoins homogènes en identifiant des familles d'achats de même nature. La computation des seuils détermine ainsi le niveau de publicité et le type de consultation à respecter pour chaque famille.

La 3CS ne dispose pas d'une nomenclature des achats et n'a donc pas la capacité de vérifier préalablement le niveau des seuils lui permettant de recourir à la procédure adéquate. Par ailleurs, elle ne procède pas à une programmation annuelle, pas plus que pluriannuelle, de ses achats.

L'analyse par compte des montants des achats annuels réalisés hors marché montre que cette absence de nomenclature ne permet pas à la 3CS de se prémunir du risque potentiel de non-respect des dispositions règlementaires applicables.

tableau 8 : montants des principaux achats annuels de la 3CS, en €

Compte	Intitulé	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cumul 2015-2020*	Moyenne annuelle*
60611	Eau	27 334	25 609	25 562	27 945	29 775	20 408	156 634	26 106
60612	Électricité	208 057	192 940	186 429	185 119	207 379	165 837	1 145 763	190 960
60613	Chauffage	65 747	64 504	65 699	62 971	35 849	34 663	329 434	54 906
60622	Carburants	59 629	113 198	116 167	131 661	130 677	110 030	661 363	110 227
60624	Produits entretien	8 263	11 148	10 222	9 918	9 471	3 989	53 009	8 835
60628	Autres fourn. non st.	18 342	/	/	6 590	/	/	24 932	4 155
60631	Fournitures entretien	9 975	9 856	8 969	9 346	15 633	15 496	69 276	11 546
60632	Petit équipement	27 418	40 505	39 827	72 250	59 399	60 280	299 681	49 947
60636	Vêtements travail	10 331	10 714	8 052	8 009	11 361	5 892	54 358	9 059
6064	Fournitures admi.	13 076	12 055	9 663	9 007	6 635	4 514	54 950	9 158
6068	Autres mat. et fourn.	12 505	8 977	10 573	13 471	2 211	133 184	180 920	30 153
6231	Annonces	21 982	8 412	10 369	5 384	14 300	3 774	64 222	10 704
6232	Fêtes, cérémonies	8 407	15 203	15 924	5 666	26 851	17 200	89 251	14 875
6236	Catalogues, imprimés	33 458	9 097	8 924	/	19 519	11 681	82 679	13 779
6237	Publications	92 716	86 719	88 668	76 669	34 873	20 077	399 724	66 621
6261	Affranchissement	20 569	7 440	9 818	8 346	16 615	15 859	78 648	13 108
6262	Télécommunications	50 867	48 029	43 802	44 176	46 195	44 821	277 889	46 314

Source : CRC, d'après les comptes de gestion de la 3CS

*Pour rappel : seuil des MAPA : 40 000 € (à partir du 1^{er} janvier 2020, 25 000 € auparavant)³⁴ ; seuil appel d'offres ouvert (AOO) : 214 000 €.

2.2.2.3. L'analyse et l'exécution des marchés

La 3CS pratique la dématérialisation totale. Les procédures suivies et les marchés sont consultables *via* l'archivage effectué sur le réseau interne de la 3CS, selon un classement par nature d'opération (aménagement, bâtiment, achats, appui aux communes).

À titre préalable, la chambre note l'absence d'un tableau général présentant la situation de l'ensemble des marchés de l'EPCI (exécuté, en cours d'exécution, en cours de passation), auquel serait éventuellement associé un lien hypertexte permettant d'accéder à la procédure et aux pièces. Un tel document permettrait notamment de suivre la périodicité et le nombre de marchés à

³³ L'unité fonctionnelle se définit comme un ensemble des prestations concourant à la réalisation d'un même projet.

³⁴ Article R. 2122-8 du code de la commande publique, modifié par décret n° 2019-1344 du 12 décembre 2019 modifiant certaines dispositions du code de la commande publique relatives aux seuils et aux avances.

renouveler, en incluant les délais de procédure, de façon à assurer la tenue d'un rétro-planning. Il constituerait ainsi un outil de pilotage et de programmation des consultations en fonction des besoins.

L'analyse d'un échantillon de marchés appelle, par ailleurs, plusieurs observations :

Le développement de la pratique du sourcing

Le renouvellement en cours du contrat de DSP de la gestion du cinéma a été l'occasion pour le service achats de développer la pratique du *sourcing*³⁵.

L'objectif est d'identifier les points essentiels, préciser le besoin dans le cadre des documents servant à la procédure, et ainsi éviter la reproduction d'un cahier des charges inadapté et donc susceptible de ne pas rencontrer de propositions d'offres au moment de la consultation.

La chambre salue cette bonne pratique, qui permet d'interroger le besoin de la structure, avec un travail réalisé auprès des services utilisateurs afin de préciser, prioriser et distinguer les points principaux des accessoires, et confronter cette vision avec la réalité de l'offre existante sur le marché.

Une analyse des offres détaillée et justifiée

La chambre a pu constater la qualité des rapports d'analyse des offres, qui détaillent les différentes étapes de la procédure, ainsi que l'analyse des différents critères et sous-critères (notamment sur la partie technique, en précisant les moyens, le planning, la méthodologie, le respect environnemental avec la nature des matériaux utilisés et le traitement des déchets, etc.). Par ailleurs, dans le cas d'une négociation, les différentes étapes et les tableaux récapitulatifs et détaillés avant/après négociation sont présentés.

Conformément à l'article R. 2121-1 du code de la commande publique, « la valeur estimée du besoin » est mentionnée pour chaque lot, tout comme l'estimation générale du marché, permettant à l'ordonnateur, outre le choix de la procédure et de la consultation en amont, de se positionner sur une éventuelle négociation ou de détecter si une offre présentée est anormalement basse.

Ainsi, concernant le marché de travaux des Portes du Tarn nord, les deux lots ont été attribués, après négociation, pour des montants correspondant aux estimations initiales. Concernant le marché des travaux d'extension du bâtiment du pôle des eaux (11 lots), seul le dernier lot a été déclaré infructueux, les 10 autres ayant été attribués même si tous n'ont pas fait l'objet d'une négociation alors que les offres étaient parfois supérieures aux estimations. En revanche, le montant total cumulé respecte bien la fourchette estimée, tout comme pour le marché de travaux de la maison d'assistantes maternelles de Règuelongue (13 lots).

Si la chambre convient de ce que la négociation ne porte pas exclusivement sur le prix et de ce que la pratique « d'achat au rabais » ne présente aucun intérêt pour l'exécution du marché, notamment au regard de la qualité des relations et du travail accompli par le prestataire, elle incite

³⁵ Cette démarche consiste à rechercher en amont de la procédure des informations auprès des différents professionnels, incluant le titulaire en place, mais également auprès des collectivités rencontrant le même type de besoin, compte tenu de la spécificité de la prestation.

en revanche l'ordonnateur à expliquer dans son rapport d'analyse des offres, même succinctement, les raisons pour lesquelles il décide de ne pas négocier alors que l'offre présentée est supérieure à l'estimation du lot.

La 3CS recourt, par ailleurs, à différentes procédures d'achat : marchés classiques, pluriannuels à bons de commandes, accord-cadre multi attributaire avec marchés subséquents. Pour ce dernier type de procédure, utilisée en l'espèce pour la fourniture d'électricité, l'ordonnateur pourrait prévoir une durée supérieure à une année pour l'accord-cadre, ce qui lui permettrait de ne pas avoir à subir à nouveau le délai de procédure requis à une échéance rapprochée.

Une vigilance sur les modifications substantielles au contrat initial

L'article L. 2194-1 du code de la commande publique précise les circonstances pour lesquelles « un marché public peut être modifié sans nouvelle procédure de mise en concurrence » et souligne notamment « que de telles modifications ne sont pas substantielles, sont de faible montant », et en tout état de cause « ne peuvent changer la nature globale du marché ». Ainsi, « le montant de la modification ne peut être supérieur à 50 % du montant du marché initial. Lorsque plusieurs modifications successives sont effectuées, cette limite s'applique au montant de chacune d'entre elles. En outre, ces modifications successives ne doivent pas avoir pour objet de contourner les obligations de publicité et de mise en concurrence ».

Au cas d'espèce, le marché de maîtrise d'œuvre relatif à l'opération d'aménagement des Portes du Tarn nord a connu trois avenants : le premier a acté des modifications du marché de travaux, le deuxième a induit une hausse de 20 % du montant du marché initial, et le troisième l'a encore augmenté de 12 %, ces avenants successifs faisant passer le montant total de 1,6 M€ à 1,93 M€. Comme l'ordonnateur l'a précisé dans sa réponse, ces dépassements financiers ont été couverts par des subventions supplémentaires, avec peu d'influence sur le reste à charge pour la 3CS. Nonobstant, la chambre souligne que ces modifications sont juridiquement irrégulières car supérieures à la marge accordée par le code de la commande publique (« 10 % du montant du marché initial pour les marchés de services et de fournitures ou à 15 % du montant du marché initial pour les marchés de travaux », selon l'article R. 2194-8 du code de la commande publique) : elles pourraient être qualifiées de substantielles, de nature à bouleverser l'économie du marché. Surtout, elles contreviennent aux principes de concurrence, de libre accès à la commande publique et d'égalité de traitement des candidats : une incorporation dès le marché initial aurait pu faire évoluer les offres voire le panel de candidats. Cet exemple souligne l'importance d'une évaluation précise du besoin en amont de toute procédure.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La 3CS a engagé récemment un renforcement et une professionnalisation de son service des achats. La feuille de route des agents prévoit la réalisation d'une cartographie des achats, le développement des pratiques de meilleure connaissance de l'offre (*sourcing*, etc.) afin de mieux appréhender la définition préalable du besoin et ainsi opérer l'achat le plus performant et adapté. Cette structuration de la fonction achats gagnerait à être formalisée dans un guide interne.

Si le développement des pratiques de passation des marchés publics et une certaine maîtrise des procédures ont été constatés, quelques insuffisances sont à corriger, comme le recours à des fournisseurs récurrents hors marché et le non-respect de la computation des seuils. Enfin, une

vigilance doit être apportée aux modifications des marchés susceptibles d'être regardées comme substantielles et donc irrégulières.

3. INFORMATION ET FIABILITÉ DES COMPTES

3.1. La qualité de l'information budgétaire

3.1.1. L'information budgétaire

Conformément aux dispositions du décret n° 2016-834 du 23 juin 2016 relatif à la mise en ligne par les collectivités territoriales et leurs EPCI de documents d'informations budgétaire et financière, les délibérations et comptes rendus des conseils communautaires font l'objet d'une publication sur le site internet de l'EPCI. La 3CS donne également un accès direct aux documents budgétaires et financiers (budget principal, compte administratif, etc.) sur son site, comme elle le fait avec les consultations et attributions des marchés publics.

Par ailleurs, les informations de la vie intercommunale sont publiées dans le bulletin « Interco'Mag », à la parution biannuelle, qui fait également l'objet de numéros thématiques relatifs à l'économie, la culture, les loisirs, ou encore abordant des dossiers spécifiques (48 numéros depuis son lancement le 1^{er} mars 2015).

Enfin, outre les commissions obligatoires³⁶, le conseil communautaire organise ses travaux autour de 12 commissions permanentes thématiques³⁷ (article L. 2121-22 du CGCT).

3.1.2. Le débat d'orientation budgétaire

Comptant plus de 10 000 habitants et au moins une commune de plus de 3 500 habitants, la 3CS est soumise à l'obligation de tenir, « dans un délai de deux mois précédant l'examen du budget », un débat portant sur « les orientations budgétaires, les engagements pluriannuels envisagés ainsi que sur la structure et la gestion de la dette », conformément aux dispositions conjointes des articles L. 5211-36 et L. 2312-1 du CGCT.

Le contenu du rapport d'orientation budgétaire est précisé à l'article D. 2312-3 du CGCT. En l'espèce, les éléments présentés par la 3CS sont détaillés, avec une présentation des exécutions, et sur plusieurs exercices passés. Les différents budgets annexes et l'évolution de l'encours de la dette sont également présents.

Il manque toutefois la vision prospective en matière de fonctionnement et d'investissement. La 3CS doit ainsi préciser les engagements pluriannuels envisagés, notamment en matière de programmation d'investissement.

³⁶ CAO, commission de DSP, représentants des membres au CIAS, régie « eau potable », régie « assainissement », SMAEP Viaur, Gaillacois, Vère, etc.

³⁷ Finances, économique, enfance et jeunesse, sociale – politique de la ville, tourisme, patrimoine et services techniques, ordures ménagères, aménagement et urbanismes, environnement – énergie et transport, culture, communication, santé.

3.1.3. Les annexes du compte administratif

Les comptes administratifs doivent comporter les annexes mentionnées aux articles L. 2313-1, R. 2313.1 et R. 2313.3 du CGCT.

La consultation des annexes au compte administratif de la 3CS montre le caractère incomplet de certaines d'entre elles :

- l'annexe présentant l'état de la dette (A2.1) au titre de l'exercice 2020 ne mentionne pas la ligne de trésorerie de 500 000 €, non remboursée au 31 décembre 2020 ;
- l'annexe portant sur l'étalement des provisions (A4) est notée à zéro ;
- l'annexe relative à la ventilation des dépenses et recettes assujetties à la taxe sur la valeur ajoutée (A.7.2.1 en fonctionnement et A.7.2.2 en investissement) n'est pas complétée ;
- la liste des concours attribués à des tiers en nature ou subventions (B1.7) est manquante ;
- si le compte administratif 2019 présente l'annexe C1.1 relative à l'état du personnel, cette annexe est en revanche absente des comptes administratifs des exercices 2015 à 2018 ;
- les actions de formation des élus (C1.2) ne sont pas renseignées ;
- la liste des organismes de regroupement auxquels la 3CS adhère (C3.1) n'est pas jointe, tout comme la liste des services individualisés dans un budget annexe (C3.3) ;
- les taux de contribution (annexe D1) ne sont pas précisés.

La chambre recommande à la 3CS de compléter le renseignement des annexes au compte administratif, conformément à la réglementation.

Recommandation

4. Se conformer aux dispositions des articles L. 2313- 1, R. 2313- 1 et R. 2313- 3 du code général des collectivités territoriales relatives au renseignement des annexes au compte administratif. *Non mise en œuvre.*

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'information budgétaire produite par la 3CS est globalement de bonne qualité, même si certains éléments du rapport d'orientation budgétaire doivent être précisés, notamment en matière d'orientations pluriannuelles.

Par ailleurs, certaines annexes au compte administratif sont manquantes ou partiellement complétées, ce qu'il conviendrait d'améliorer.

3.2. La fiabilité des comptes

3.2.1. La qualité prévisionnelle

Selon les termes de l'article L. 1612-4 du CGCT, le budget doit être voté en équilibre et l'évaluation des recettes et des dépenses doit être sincère.

La 3CS bénéficie de taux de réalisation moyens en matière d'exécution des dépenses de fonctionnement (avec une moyenne de 73 %). Les résultats sont, par ailleurs, très inégaux en matière de recettes avec un taux de réalisation satisfaisant en fonctionnement (101 %) mais faible en investissement (65 %).

tableau 9 : taux d'exécution budgétaire de la 3CS - budget de fonctionnement (montant en euros)

Année	Dépenses					Recettes				
	A BP + DM	B Réalisé, mandats émis et charges rattachées	C Restes à réaliser	D = $\frac{B + C}{A}$	Crédits annulés	A' BP + DM	B' Réalisé, titres émis et produits rattachés	C' Restes à réaliser	D' = $\frac{B' + C'}{A'}$	Crédits annulés
2015	13 905 349	10 106 295	0	73 %	3 799 054	10 419 522	11 334 655	0	109 %	- 915 133
2016	15 689 221	10 944 188	0	70 %	4 745 032	11 944 683	11 845 480	0	99 %	99 203
2017	15 646 129	11 495 026	0	74 %	4 151 104	12 185 929	12 416 469	0	102 %	- 230 540
2018	15 832 904	11 732 695	0	74 %	4 100 209	12 386 850	12 187 249	0	98 %	199 602
2019	17 512 946	12 862 476	0	73 %	4 650 470	14 452 128	14 264 529	0	99 %	187 598
2020	17 710 626	13 219 402	0	75 %	4 491 224	14 330 000	14 103 535	0	98 %	226 465
			Moyenne	73 %				Moyenne	101 %	

Source : CRC, d'après les comptes administratifs de la 3CS

BP : budget primitif ; DM : décision modificative

En fonctionnement, le taux global d'exécution (hors opération d'ordre) pour la période est de 80 % (cf. tableau 49 p.78). Dans le détail, les charges de personnel, les atténuations de produits et les charges financières ont des taux d'exécution supérieurs à 92 %. Les postes liés à l'activité de la communauté de communes, notamment les charges à caractère général et autres charges de gestion courante – qui représentent en moyenne 55 % de l'ouverture budgétaire de l'enveloppe réelle de fonctionnement – connaissent pour leur part une sous-exécution chronique (inférieurs à 74 %).

Dans la pratique, la 3CS reconduit, d'un exercice à l'autre, l'ouverture des enveloppes budgétaires sans analyser le taux d'exécution des postes de dépenses ni le volume des crédits annulés, ce qui aboutit, en fin d'année, à des taux de mandatement moyens et à de forts restes à réaliser.

En investissement, l'inscription des dépenses, alors que les projets ne sont pas totalement finalisés ni prêts à être lancés et que les subventions demandées sont en attente d'acceptation, explique pour partie ce décalage.

tableau 10 : taux d'exécution budgétaire de la 3CS - budget d'investissement (montants en euros)

Année	Dépenses					Recettes				
	A BP + DM	B Réalisé, mandats émis	C Restes à réaliser	D = $\frac{B + C}{A}$	Crédits annulés	A' BP + DM	B' Réalisé, titres émis	C' Restes à réaliser	D' = $\frac{B' + C'}{A'}$	Crédits annulés
2015	7 788 867	5 016 959	2 103 133	91 %	668 776	8 027 131	2 412 887	2 245 568	58 %	3 368 676
2016	8 943 402	3 369 656	5 279 547	97 %	294 198	11 737 434	3 515 533	4 612 164	69 %	3 609 737
2017	14 515 822	4 205 579	3 871 729	56 %	6 438 513	17 154 637	5 291 347	1 823 383	42 %	10 039 907
2018	9 547 709	4 219 365	3 444 557	80 %	1 883 788	11 100 756	4 890 026	3 037 763	71 %	3 172 967
2019	7 802 813	4 113 227	3 568 203	98 %	121 383	8 711 920	3 662 447	3 261 604	80 %	1 787 869
2020	6 167 038	2 395 855	3 032 339	88 %	738 845	7 526 925	2 864 056	2 554 341	72 %	2 108 528
			Moyenne	85 %				Moyenne	65 %	

Source : CRC, d'après les comptes administratifs de la 3CS

BP : budget primitif ; DM : décision modificative

Si la 3CS engage ses dépenses au fil de l'eau³⁸, elle ne pratique pas une comptabilité d'engagement en autorisations de programme (AP) et crédits de paiements (CP) au sens de l'article L. 2311-3 du CGCT³⁹. La mise en place de celle-ci, couplée à un plan pluriannuel d'investissement (PPI), permettrait d'améliorer le suivi des opérations et d'affiner la prévision budgétaire. La chambre encourage la 3CS à s'engager dans cette voie, d'autant qu'elle souhaite anticiper le passage à la nomenclature budgétaire et comptable M57.

3.2.2. Les restes à réaliser

L'article R. 2311-11 du CGCT précise que « les restes à réaliser de la section d'investissement arrêtés à la clôture de l'exercice correspondent aux dépenses engagées non mandatées et aux recettes certaines n'ayant pas donné lieu à l'émission d'un titre. [...]. Les restes à réaliser de la section de fonctionnement arrêtés à la clôture de l'exercice correspondent aux dépenses engagées non mandatées et non rattachées ainsi qu'aux recettes certaines n'ayant pas donné lieu à l'émission d'un titre et non rattachées. Ils sont reportés au budget de l'exercice suivant ».

La chambre constate des montants relativement importants et croissants de restes à réaliser, notamment en section investissement, passant de 2,1 M€ en 2015 à 3,5 M€ en 2019 pour les dépenses, et de 2,2 M€ en 2015 à 3,2 M€ en 2019 pour les recettes.

Le mandatement de certaines factures est reporté sur l'exercice suivant dans l'attente de la perception des subventions. Cette pratique a des conséquences sur le résultat de l'exercice mais également sur la programmation ultérieure, en générant des contraintes supplémentaires. La mise en place d'un suivi pluriannuel des opérations d'investissement permettrait à la 3CS de lever cette difficulté, ce qui s'avère d'autant plus nécessaire avec le développement d'une gestion pluriannuelle des achats (cf. *supra*).

3.2.3. Le rattachement des charges et produits

La 3CS est soumise à l'obligation de rattachement des charges et des produits à l'exercice, dès lors que les montants à rattacher sont significatifs.

Cette procédure découle du principe de l'annualité budgétaire et vise à intégrer au résultat de l'exercice toutes les causes d'enrichissement ou d'appauvrissement effectivement constatées au cours dudit exercice, indépendamment de la date de paiement ou d'encaissement. Il s'agit donc de faire apparaître dans le compte de résultat l'intégralité des charges et des produits ayant donné lieu à service fait au cours d'un exercice, même si les pièces comptables correspondantes n'ont pas encore été reçues ou émises.

La 3CS ne pratique pas le rattachement des charges ni des produits alors qu'elle dispose de l'outil informatique nécessaire pour sa mise en œuvre (bons de commande électroniques, génération automatique des écritures). L'EPCI n'a ainsi utilisé le compte 408 « Fournisseurs - factures non parvenues » qu'en 2020 (inscription de 34 415 €).

³⁸ Notamment par l'engagement de bons de commande validés.

³⁹ Article 5 de l'ordonnance n° 2005-1027 du 26 août 2005 relative à la simplification et à l'amélioration des règles budgétaires et comptables applicables aux collectivités territoriales, à leurs groupements et aux établissements publics locaux qui leur sont rattachés.

Par ailleurs, les comptes d'attente 471 ainsi que les écritures passées au compte 472 « Dépenses payées avant mandatement » nécessitent d'être apurés régulièrement. La chambre note cependant que cela ne représente que 1 % en moyenne des produits de gestion sur les deux derniers exercices.

tableau 11 : apurement des comptes d'attente 471 et 472 sur la période 2015-2020

en €		2015	2016	2017	2018	2019	2020
4711	Versement des régisseurs			211		5 757	204
47134	Recettes perçus avant émission de titre, subvention						1 668
47138	Recettes perçus avant émission de titre, autres		5 000		1 672	122 286	53 736
471411	Excédent à réimputer pers physiques		70		60	672	281
471412	Excédent à réimputer pers morales					2 320	10
47171	Recettes relevé Banque de France	1 229				18 486	281
4718	Autres recettes à régulariser				1 420	150	32 431
47211	Dépenses à régulariser - remboursement annuités emprunts			11 058			346
47218	Dépenses à régulariser - autres dépenses						96
	TOTAL	1 229	5 070	11 269	3 152	149 670	89 052

Source : CRC, d'après les comptes de gestion de la 3CS

3.2.4. Le contrôle des régies

La 3CS dispose de 11 régies de recettes, dont deux en cours de dissolution, et aucune régie d'avance (cf. tableau 50 p.78). Le montant total d'encaisse des régies de recettes s'élève à 249 757 € en 2019 (contre 210 884 € en 2015) et trois d'entre elles cumulent plus de 92 % des recettes : piscine (119 469 €), crèche Espéridou (70 646 €) et crèche Ségala (32 694 €).

La baisse d'encaisse de 44 % entre 2019 et 2020 est due aux conséquences de la pandémie et aux longues périodes de fermeture. Ainsi, le montant de l'encaisse de la régie de la piscine n'est plus que de 44 433 € (- 63 %) en 2020 ; et la contraction est de l'ordre de - 18 % pour les structures d'accueil « petite enfance ».

Par ailleurs, la régie afférente au musée du centre d'art du verre, qui représentait 25 % du total de l'encaisse en 2015, a cessé en totalité ses opérations en 2020. Sans lien avec la crise du Covid-19, l'arrêt de l'activité est dû à une fermeture au public depuis avril 2019 pour raisons de sécurité, les bâtiments de ce site patrimonial du XVIII^{ème} siècle nécessitant des travaux de restructuration.

L'ordonnateur précise qu'il n'a pas mis en place de procédure de contrôle à son niveau.

Les observations consignées dans les procès-verbaux du comptable public mettent en exergue la nécessité de revoir le fonctionnement des régies, en particulier sur les points suivants : la sécurisation des locaux, la régularisation du montant des cautionnements, la modernisation avec les nouveaux modes de paiement (notamment la dématérialisation). Ces recommandations ont bien été mises en œuvre par l'ordonnateur.

La chambre rappelle que, conformément à l'article R. 1617-17 du CGCT, l'ordonnateur doit procéder à un contrôle des régies et tenir à jour le cadre juridique établi par les arrêtés de création ou de nomination de régisseurs.

À cette fin, la mise en œuvre d'un guide de procédure interne sur le fonctionnement et le contrôle des régies, en se reportant à l'instruction codificatrice n° 06-031-A-B-M du 21 avril 2006 relative aux régies du secteur public local et à la fiche pratique « I.3 Le contrôle des régies par l'ordonnateur »⁴⁰, permettrait à la 3CS d'appréhender cette question de manière sécurisée. Il appartient, par ailleurs, à l'ordonnateur de prévoir les formations et informations régulières des régisseurs et éventuels suppléants afin de maintenir un niveau de compétence, y compris pour anticiper d'éventuels départs ou remplacements.

Recommandation

5. Procéder, en liaison avec le comptable, à une vérification complète des régies et aux régularisations qui s'imposent, conformément aux dispositions de l'article R. 1617-17 du code général des collectivités territoriales. *Non mise en œuvre.*

3.2.5. Le provisionnement

En application des articles L. 2321-2 et R. 2321-2 du CGCT, le provisionnement est, dans certains cas, obligatoire et doit faire l'objet d'une délibération de l'assemblée délibérante. Cette comptabilisation relève du principe comptable de prudence, toute perte financière probable devant être comptabilisée.

Au cas d'espèce, la 3CS n'a pas procédé aux provisions requises s'agissant de situations caractérisées telles que des créances devenues irrécouvrables, des loyers non perçus ou encore des sommes non encaissées (surendettement), tant au budget principal que sur les budgets annexes (crèches, assainissement autonome). Cela représente un montant total de 14 735 € sur la période (en particulier en 2020).

Sur le plan comptable, les pertes sur créances irrécouvrables sont enregistrées au compte 654 à hauteur des admissions en non-valeur prononcées par l'assemblée délibérante pour apurement des comptes de prise en charge des titres de recette. Or, au regard des montants comptabilisés au compte 654, aucune provision n'est comptabilisée. Il est rappelé que la provision a vocation à anticiper les risques et doit donc être passée sur les comptes idoines, en amont, avant l'admission en non-valeur prononcée par l'assemblée délibérante.

tableau 12 : montant des créances irrécouvrables pour la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
6541- Créances admises en non-valeur						1 797	1 797
6542- Créances éteintes						11 048	11 048
Total BP (A)						12 844	12 844
6541- Créances admises en non-valeur							0
6542- Créances éteintes					44	307	351
Total BA crèches multi-accueil (B)					44	307	351
6541- Créances admises en non-valeur		60	150	370	510	300	1 390
6542- Créances éteintes				150			150
Total BA SPANC (C)		60	150	520	510	300	1 540
TOTAL (A + B + C)		60	150	520	554	13 451	14 735

Source : CRC, d'après les comptes de gestion de la 3CS

⁴⁰ Disponible sur le site de la DGCL : www.collectivites-locales.gouv.fr.

Par ailleurs, les admissions en non-valeur ne doivent pas dépendre des ressources budgétaires disponibles. Conformément aux dispositions des articles L. 2321-2 et R. 2321-2 du CGCT, la 3CS a l'obligation de les comptabiliser en provision pour risque, dispositif prudentiel important du système budgétaire et comptable, participant également à la juste appréciation de l'équilibre budgétaire.

La 3CS pourra utilement se référer au guide comptable et budgétaire des provisions pour risques et charges⁴¹, voire se rapprocher du comptable public pour évaluer le montant de la provision à inscrire afin de se prémunir du risque de non-recouvrement de ses créances douteuses.

Recommandation

6. Procéder au provisionnement obligatoire, en particulier des créances irrécouvrables, conformément aux dispositions des articles L. 2321-2 et R. 2321-2 du code général des collectivités territoriales. *Non mise en œuvre.*

3.2.6. Le suivi du patrimoine

3.2.6.1. La tenue de l'inventaire

La responsabilité du suivi des immobilisations incombe, de manière conjointe, à l'ordonnateur et au comptable public. Le premier est chargé plus spécifiquement du recensement des biens et de leur identification : il tient l'inventaire, registre justifiant la réalité physique des biens. Le second est responsable de leur enregistrement et de leur suivi à l'actif du bilan : à ce titre, il tient l'état de l'actif ainsi que le fichier des immobilisations, documents comptables justifiant les soldes des comptes apparaissant à la balance et au bilan.

La 3CS ne dispose pas d'un inventaire physique de ses biens, étant précisé qu'elle a, par ailleurs, obtenu des informations à l'occasion des transferts de biens liés aux compétences prises en charge. Elle dispose d'un module de gestion des immobilisations rattaché au logiciel budgétaire, qu'elle utilise lors des achats importants. La 3CS dispose également d'une fiche de procédure succincte concernant le transfert sur le compte 21 « Imputation définitive » des travaux imputés sur le compte 23 « Immobilisations en cours ».

D'après les éléments de la balance des comptes du budget principal, le patrimoine de la 3CS s'élève à 53 M€⁴² au 31 décembre 2020. Il a augmenté de 9 M€ entre 2015 et 2019, du fait du transfert des actifs liés aux compétences reçues (crèches, voirie, ordures ménagères, etc.). L'ordonnateur estime ne pas disposer encore de tous les éléments, notamment en ce qui concerne les installations d'eau et d'assainissement qui conditionnent les travaux et la part respective entre la 3CS et les régies du pôle des eaux du Carmausin-Ségala.

Par ailleurs, les budgets annexes font état d'actifs pour des montants de 4,1 M€ pour le cinéma et 0,7 M€ pour l'immobilier d'entreprises (BA « CCA Immobilier »).

⁴¹ Cf. le site de la DGCL.

⁴² Il est principalement constitué de bâtiments publics (compte 213 : environ 24 M€), de voirie (compte 217 pour près de 13 M€), de réseaux (compte 215 : près de 3 M€), de terrains et foncier (compte 211 : 2,8 M€). On note également près de 2 M€ de matériel de transport et de mobilier (compte 218), 4,3 M€ de créances auprès des zones d'activités (compte 27631), de groupe scolaire de Blaye-les-Mines (compte 27638) et d'avances de trésorerie auprès d'associations (compte 2764).

L'écart avec l'état de l'actif est significatif (cf. tableau 51 p.79). Les principaux points concernent :

- les frais d'études (c/2031) et frais d'insertion (c/2033) ;
- la comptabilisation des subventions d'équipement : fonds de concours aux communes remontant jusqu'à 2007 (c/2041), les aides versées aux familles pour des travaux (c/20422) ;
- les travaux notamment sur les autres bâtiments publics (c/21318) et les autres constructions (c/2138) ;
- le matériel et outillage technique (c/2158) ;
- les autres immobilisations, notamment le matériel de transport (c/2182), le mobilier (c/2184) et les autres immobilisations (c/2188) ;
- les constructions (c/2313) ;
- les titres et participations (c/216).

A contrario, la comptabilisation des terrains (c/211 et c/212), des réseaux (c/217), des comptes et placements (c/2731), des prêts (c/274) et des créances (c/27631 et c/2764) est concordante.

L'ensemble de ces constats montre que la 3CS ne dispose pas d'une connaissance exhaustive de son patrimoine. Or il s'agit d'un élément contribuant à la satisfaction du principe posé, entre autres, par l'article 47-2-2^e alinéa de la Constitution, rappelé dans la charte nationale relative à la fiabilité des comptes locaux conclue le 21 mars 2014.

Aussi, la chambre recommande à la 3CS de procéder à la réalisation de son inventaire, en lien avec le comptable public, afin de s'assurer de la cohérence des résultats avec l'état de l'actif. Pour mener à bien cette opération, elle peut utilement se référer au guide des opérations d'inventaire produit par le comité national de fiabilité des comptes locaux⁴³.

Recommandation

7. Procéder, en lien avec le comptable, à la réalisation d'un inventaire afin d'en assurer le suivi. *Non mise en œuvre.*

3.2.6.2. Les amortissements

Conformément à l'article R. 2321-1 du CGCT, constituent des dépenses obligatoires pour les communes les dotations aux amortissements de certaines immobilisations incorporelles et corporelles.

Une délibération du 3 juillet 2014 fixe les règles de fusion des actifs entre les deux intercommunalités au moment de la création de la 3CS. Elle fixe également à 1 000 € le seuil unitaire en deçà duquel les immobilisations de peu de valeur ou dont la consommation est très rapide peuvent être amorties sur un an, sans toutefois définir le seuil minimum⁴⁴ en dessous duquel le bien n'est pas amorti – ce qui l'oblige à procéder à l'amortissement de tous ses biens à compter du premier euro.

⁴³ Produit en juin 2014 et disponible sur le site de la DGCL.

⁴⁴ La circulaire interministérielle n° INTB0200059C du 26 février 2002 fixe un montant de 500 € TTC.

Le calcul des amortissements est effectué en mode linéaire. La chambre constate que des dotations aux amortissements pour les immobilisations (pour un montant total moyen annuel de 508 700 €) sont bien comptabilisées et que la 3CS respecte les durées d'amortissement qu'elle s'est assignée.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'analyse financière du budget principal de la 3CS montre des marges de progrès dans la prévision et le suivi budgétaire. À cette fin, et dans le contexte du passage à la M57 que la 3CS a souhaité anticiper au 1^{er} janvier 2022, l'EPCI pourrait utilement mettre en place :

- un dispositif plus fin de prévision reposant sur une analyse des taux d'exécution et des besoins des exercices précédents, de l'exercice en cours et des suivants ;
- une comptabilité d'engagement et d'un suivi pluriannuel en autorisations de programme et crédits de paiement couplée à un plan pluriannuel d'investissement, comprenant pour chaque opération : un suivi pluriannuel de l'avancée générale, des besoins annuels et du plan de financement (entrée des subventions) pour déterminer les modalités de financement et si un recours à l'emprunt est nécessaire ;
- un pilotage de l'ensemble s'appuyant sur un contrôle de gestion interne nourri notamment de retours d'expériences, qui aurait également pour fonction d'affiner les prévisions et les besoins, notamment en matière de trésorerie.

Cette amélioration du suivi budgétaire est également à mettre en perspective avec le développement de la gestion pluriannuelle opérée par la commande publique et le pilotage de la dette, afin de dégager des marges financières.

La chambre recommande par conséquent à la 3CS d'améliorer et compléter ses dispositifs afin de faciliter une gestion budgétaire et financière pluriannuelle (prévision, comptabilité d'engagement, suivi en autorisations de programme et crédits de paiement, contrôle de gestion) et d'améliorer ses outils de suivi et de pilotage des projets d'équipement (plan pluriannuel d'investissement, gestion de la dette, de la trésorerie), afin de se prémunir contre des risques de dégradation des équilibres financiers.

Recommandation

8. Mettre en œuvre une programmation et un suivi pluriannuels, notamment des projets d'investissement, afin de se prémunir des risques pesant sur la trésorerie et les situations budgétaire et financière. *Non mise en œuvre.*

4. LA SITUATION FINANCIÈRE

L'analyse financière couvre les exercices 2015 à 2021⁴⁵. Sur cette période, la 3CS compte, outre son budget principal, 10 budgets annexes (BA). Le budget principal représente 70 % des recettes de fonctionnement du budget consolidé en 2020.

⁴⁵ Mise à disposition des données définitives 2021 (compte de gestion) par le comptable public en février 2022.

La part des BA dans le budget consolidé est ainsi passée de 10 % en 2015 à 30 % en 2020, reflétant leur importance croissante et justifiant l'analyse de leurs relations avec le budget principal. Les flux entre le budget de la 3CS et le CIAS sont également examinés.

tableau 13 : part budget principal et BA dans le budget consolidé de la 3CS

en €		2015		2019		2020	
		Fonctionnement	Investissement	Fonctionnement	Investissement	Fonctionnement	Investissement
M14	Budget principal	13 903 862	7 440 754	17 462 946	7 655 332	17 710 626	6 400 675
M43	BA Transport à la demande	31 041		57 950		62 544	
M49	BA SPANC	123 486	186 210	100 350	240 403	77 100	169 003
M14	BA CCA Immobilier entreprises	127 729	79 273	199 700	144 546	212 601	194 164
	BA Cinéma	169 179	1 649 318	677 206	226 692	854 775	276 051
	BA Multi-accueil crèches	311 075	1 871	1 770 283		1 953 135	
	BA Office de tourisme	146 624		233 500		225 829	
	BA Pessageries	240 899	491 094	432 864	636 321	465 035	652 860
	BA Croix de Mille	283 901	328 266	2 003 162	1 955 595	2 096 806	2 089 262
	BA Cokerie	120 190	101 058	1 089 808	1 249 260	1 131 614	1 312 634
M4	Budget solaire	9 610		24 772		48 344	
	Total 10 BA	1 563 734	2 837 090	6 589 595	4 452 817	7 127 783	4 693 974
	Total budget cumulé	15 467 596	10 277 844	24 052 541	12 108 149	24 838 409	11 094 649
	<i>Part du BP dans le budget cumulé</i>	<i>90 %</i>	<i>72 %</i>	<i>73 %</i>	<i>63 %</i>	<i>71 %</i>	<i>58 %</i>

Source : CRC, d'après les éléments de la 3CS (budgets primitifs)

4.1. La situation financière du budget principal

L'évolution 2015-2021 laisse apparaître une croissance (+ 43 %) plus importante des charges de gestion (11 M€ en 2021) que des produits de gestion (+ 33 %, 12,7 M€ en 2021), générant une baisse (- 11 %) de l'excédent brut de fonctionnement (EBF). Celui-ci demeure toutefois positif (1,7 M€ en 2021), tout comme la capacité d'autofinancement (CAF) brute (- 12 %, 1,5 M€ en 2021).

tableau 14 : évolution de l'EBF et de la CAF de la 3CS

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit variation
Produits de gestion	9 552 448	10 194 432	10 825 567	10 591 709	12 700 839	12 558 732	12 680 623	33 %
- Charges de gestion	7 686 165	8 641 173	9 222 200	9 410 458	10 494 534	10 819 923	11 025 929	43 %
= EBF	1 866 282	1 553 259	1 603 368	1 181 251	2 206 305	1 738 809	1 654 694	- 11 %
<i>En % des produits de gestion</i>	<i>20 %</i>	<i>15 %</i>	<i>15 %</i>	<i>11 %</i>	<i>17 %</i>	<i>14 %</i>	<i>13 %</i>	
= CAF brute	1 660 916	1 328 393	1 392 915	947 607	1 982 330	1 521 588	1 469 189	- 12 %
<i>en % des produits de gestion</i>	<i>17 %</i>	<i>13 %</i>	<i>13 %</i>	<i>9 %</i>	<i>16 %</i>	<i>12 %</i>	<i>12 %</i>	
<i>en € par habitant</i>	<i>55</i>	<i>44</i>	<i>46</i>	<i>31</i>	<i>66</i>	<i>50</i>	<i>48</i>	
<i>Moyenne de la strate</i>	<i>57</i>	<i>54</i>	<i>53</i>	<i>53</i>	<i>61</i>			
- Annuité en capital de la dette	2 379 365	1 056 027	1 058 996	1 233 080	1 221 503	1 234 642	981 939	
= CAF nette ou disponible	- 718 450	272 366	333 919	- 285 473	760 827	286 946	487 250	
<i>en € par habitant</i>	<i>- 29</i>	<i>9</i>	<i>11</i>	<i>- 9</i>	<i>25</i>	<i>9</i>	<i>16</i>	
<i>Moyenne de la strate</i>	<i>41</i>	<i>37</i>	<i>36</i>	<i>35</i>	<i>42</i>			

Source : CRC, logiciel Anaft, d'après les comptes de gestion

Sur la période 2015-2021, les dépenses d'équipement cumulées s'élèvent à 11,7 M€. Le recours à l'emprunt (7,1 M€, un prêt contracté chaque année) est venu compléter le financement propre disponible (6,7 M€), l'encours de dette s'établissant pour sa part à 11,4 M€ en 2021, et la capacité de désendettement à huit années.

tableau 15 : évolution du financement des investissements de la 3CS

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cumul
CAF brute	1 660 916	1 328 393	1 392 915	947 607	1 982 330	1 521 588	1 469 189	10 302 937
- Annuité en capital de la dette	2 379 365	1 056 027	1 058 996	1 233 080	1 221 503	1 234 642	981 939	9 165 551
= CAF nette disponible	- 718 450	272 366	333 919	- 285 473	760 827	286 946	487 250	1 137 386
+ Recettes d'investissement	1 059 596	186 662	253 625	1 212 659	1 079 712	917 766	834 095	5 544 114
= Financement propre disponible	341 146	459 028	587 545	927 186	1 840 538	1 204 713	1 321 345	6 681 501
- Dépenses d'équipement (et. régie)	958 876	793 999	1 798 370	2 528 423	2 721 519	905 607	2 026 933	11 733 726
- Subventions équipement	47 400	70 566	103 246	283 476	130 078	63 455	95 798	794 019
- Participations et inv. financiers	- 79 640	198 343	974 510	- 1 887	- 374 585	- 41 207	-43 096	632 438
+/- Variation autres dettes / cautions	172 300	3 931	9 907	0	8 154	6 770	-64 006	137 055
+/- Solde opérations pour tiers	- 906 861	- 325 329	1 219 701	72 455	0	0	0	59 966
= Besoin (-) ou capacité (+) de financement	- 1 664 651	- 933 141	- 1 078 787	- 1 810 371	- 644 627	270 088	-694 284	-6 555 773
Nouveaux emprunts de l'année	0	1 000 000	1 900 000	2 000 000	700 000	0	1 500 000	7 100 000
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds roulement net global	- 1 664 651	66 859	821 213	189 629	55 373	238 633	805 716	544 227

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

4.1.1. Les produits de gestion courante

Les produits de gestion, en progression depuis 2015 (+ 5 % de variation annuelle), s'élèvent à 12,7 M€ en 2021. Ils se composent de la fiscalité totale (8,4 M€), des ressources d'exploitation (2,1 M€) et des ressources institutionnelles (2,1 M€) (cf. tableau 52 p.80).

4.1.1.1. La fiscalité

Les ressources fiscales propres (8,7 M€ en 2021) représentent 69 % des produits de gestion. C'est une ressource importante pour la 3CS, en croissance sur la période (+ 25 %) (cf. tableau 55 p.81).

Les recettes fiscales propres

Parmi les recettes fiscales propres, le produit des impôts locaux (ménages⁴⁶ et entreprises⁴⁷) augmente de 6 % sur la période et s'établit à 5,6 M€ en 2021. Les taxes sur les activités de service et domaine augmentent fortement (+ 92 %, 3,3 M€ en 2021).

⁴⁶ Taxes foncières et d'habitation.

⁴⁷ Cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE), taxe sur les surfaces commerciales (TASCOM), impôts sur les entreprises de réseau (IFER).

Les impôts ménages constituent la part la plus importante (4,5 M€ en 2021), en hausse de 5 % en valeur depuis 2015. La 3CS a décidé d'adopter un taux à 0 % pour la taxe foncière sur les propriétés bâties, laissant une marge de manœuvre aux communes membres en ce qui concerne cette taxe. Plus globalement, les taux sur les impôts ménages carmausins sont inférieurs à ceux des EPCI limitrophes.

tableau 16 : fiscalité comparée entre les intercommunalités autour de la 3CS en 2020

Taux (en %)	TH	TFB	TFNB	CFE
CC Carmausin-Ségala (3CS)	11,00	0	3,83	34,94
CC Cordais et Causse	11,07	8,33	32,35	31,89
CC Gaillac-Graulhet	13,71	2,73	5,68	37,76

Source : CRC, d'après les éléments de la préfecture du Tarn

TH : taxe d'habitation, TFB : taxe sur le foncier bâti, TFNB : taxe sur le foncier non bâti, CFE : cotisation foncière des entreprises

La refonte de la fiscalité locale mise en place à compter de 2021 a pour conséquence une perte du produit de la taxe d'habitation sur les résidences principales, compensée par une fraction du produit net de la TVA. La 3CS devrait ainsi perdre une partie de son levier fiscal et de son autonomie financière.

Les impôts entreprises ont connu une évolution plus contrastée : la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises – CVAE (- 2 %, 0,6 M€ en 2021) et la taxe sur les surfaces commerciales – TASCOM (- 9 %, 0,2 M€ en 2021) diminuent sensiblement, tandis que l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseau (IFER) augmente fortement (+ 137 %, 0,3 M€ en 2021).

tableau 17 : fiscalité comparée (ménages et entreprises) entre intercommunalités du Tarn en 2019

en €/habitant	TH	TFB	TFNB	CFE	CVAE	IFER	TASCOM
CC Carmausin-Ségala (3CS)	91	0	1	45	19	8	6
CC Cordais et Causse	85	49	15	25	10	9	0
CC Gaillac-Graulhet	124	20	2	60	29	5	13
<i>Moyenne nationale</i>	98	23	2	98	66	7	13

Source : CRC, d'après les éléments de la DGCL

La fiscalité reversée

La fiscalité reversée intègre, d'une part, les flux financiers entre l'EPCI et les communes membres (attribution de compensation – AC) et, d'autre part, ceux transitant par l'intermédiaire d'un fonds de péréquation (FPIC⁴⁸, FNGIR⁴⁹).

Depuis sa création, la 3CS a vu la fiscalité reversée fortement diminuer (- 72 %), passant de - 1 M€ en 2014 à - 308 000 € en 2021. Son évolution est liée à celle du périmètre de l'intercommunalité et au transfert de compétences (cf. tableau 56 p.82).

La fiscalité reversée entre collectivités locales est presque divisée par deux (- 1 M€ en 2014 ; - 0,6 M€ en 2021). En son sein, l'AC brute progresse de 46 % (de 250 000 € en 2014 à

⁴⁸ Mis en place en 2012, le fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales (FPIC) constitue le premier mécanisme national de péréquation horizontale pour le bloc communal, consistant à prélever une partie des ressources des intercommunalités considérées comme favorisées pour la reverser à des intercommunalités moins favorisées.

⁴⁹ Le fonds national de garantie individuelle des ressources (FNGIR) a été institué en 2010 pour assurer la neutralité de la réforme de la fiscalité locale. Le fait que l'EPCI soit contributeur signifie qu'il a bénéficié de la réforme, les produits fiscaux versés en compensation de la suppression de la taxe professionnelle étant supérieurs au produit de cette dernière.

364 000 € en 2021) tandis que les versements d'AC diminuent de 26 % (de - 1,3 M€ en 2014 à - 961 000 € en 2021).

La 3CS verse ainsi plus d'AC qu'elle n'en reçoit des communes, ce qui signifie que le montant des charges transférées reste inférieur à la fiscalité économique prélevée par le groupement.

Par ailleurs, la fiscalité reversée par l'intermédiaire d'un fonds (FPIC ou FNGIR) est passée de - 35 000 € en 2014 à 290 000 € en 2021. Si la contribution de l'EPCI au FNGIR est restée stable jusqu'en 2020 (moyenne annuelle de 225 000 €) avant de diminuer de moitié en 2021 (132 000 €), les montants perçus au titre du FPIC ont doublé sur la période (195 000 € en 2014 à 422 000 € en 2021). En effet, la 3CS n'a pas mis en place de répartition particulière tenant compte de critères de solidarité et de péréquation financière mais une répartition sur la base du droit commun, selon le coefficient d'intégration fiscale (CIF)⁵⁰, qui a progressé.

tableau 18 : évolution de la fiscalité reversée de la 3CS

en €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit évolution
AC brute	248 578	265 143	266 811	391 886	430 639	387 305	373 446	363 598	46 %
+ Reversements d'AC	- 1 301 615	- 1 262 828	- 1 099 167	- 938 256	- 923 243	- 948 742	- 950 728	-961 121	- 26 %
= Totalité de fiscalité reversée entre collectivités locales (1)	- 1 053 037	- 997 685	- 832 356	- 546 370	- 492 603	- 561 437	- 577 282	-597 523	- 43 %
Fonds de péréquation (FPIC) et de solidarité (net)	195 335	215 077	322 171	362 281	374 042	387 292	409 712	421 606	116 %
+/- Contribution nette des FNGIR	- 231 041	- 231 041	- 231 041	- 231 041	- 225 730	- 206 910	- 225 730	-131 680	- 43 %
= Totalité de fiscalité reversée par l'intermédiaire d'un fonds (2)	- 35 706	- 15 964	91 130	131 240	148 312	180 382	183 982	289 926	920 %
(1) + (2) = Fiscalité reversée	- 1 088 743	- 1 013 649	- 741 226	- 415 130	- 344 291	- 381 055	- 393 300	-307 597	- 72 %

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

En 2014, sur les 5,1 M€ d'impôts locaux levés par la 3CS, 25 % avaient été reversés aux communes (1,3 M€) via l'AC. Ce ratio n'est plus que de 17 % en 2021.

tableau 19 : évolution des impôts locaux levés par la 3CS et du ratio sur les AC reversés

en €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit évolution
Impôts locaux	5 139 301	5 230 376	5 188 276	5 539 963	5 475 899	5 586 491	5 586 067	5 551 615	8 %
- Restitutions au titre des dégrèvements	10 014	0	0	0	0	0	0	0	
= Impôts locaux nets des restitutions	5 129 287	5 230 376	5 188 276	5 539 963	5 475 899	5 586 491	5 586 067	5 551 615	8 %
Reversements d'AC	- 1 301 615	- 1 262 828	- 1 099 167	- 938 256	- 923 243	- 948 742	- 950 728	-961 121	- 26 %
Ratio reversement AC / Impôts	25 %	24 %	21 %	17 %					

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

⁵⁰ Le CIF permet de mesurer le poids des ressources fiscales nécessaires à la réalisation effective des compétences intercommunales au sein du bloc communal. Un nombre important de compétences exercées à l'échelon intercommunal correspondra donc à un CIF élevé (tendant vers 1) et à une intercommunalité dite « intégrée ». Concernant la 3CS, la progression de l'intégration communautaire est mesurée par l'augmentation du CIF de 24 % entre 2014 et 2020. Il atteint un ratio de 0,446 en 2020, supérieur à la moyenne nationale de 0,381.

4.1.1.2. Les ressources d'exploitation

Les ressources d'exploitation, en hausse de 66 %, s'établissent à 2,1 M€ en 2021 (cf. tableau 53 p.80). Il s'agit en particulier :

- des excédents et des redevances au titre de SPIC, pour 1,4 M€ en 2021, compte tenu du transfert de la compétence eau et assainissement depuis 2019 ;
- de prestations de services (notamment en provenance de la caisse d'allocations familiales et de la Mutualité sociale agricole) pour 385 000 € en 2021, en baisse de 52 %. Le montant de 2019 (800 000 €) est une régularisation qui prend en compte à la fois les retards de 2018 et les avances de 2019 ;
- de revenus locatifs (bureaux et entrepôts loués à des entreprises) pour 190 000 € en 2021 (- 48 %).

4.1.1.3. Les ressources institutionnelles

Les ressources institutionnelles s'établissent à près de 2,1 M€ en 2021, en baisse de 8 % en raison de la diminution de la dotation globale de fonctionnement (1,4 M€ en 2021, - 14 %) et des autres participations (0,3 M€, - 24 %). Les autres attributions progressent (+ 40 %, 0,4 M€) (cf. tableau 54 p.80).

En 2020 et 2021, du fait de la crise sanitaire, les ressources institutionnelles ont été globalement préservées.

4.1.2. Les charges de gestion courante

Les charges de gestion, en hausse sur la période (+ 6 % de variation annuelle), s'élèvent à 11 M€ en 2021 et progressent plus rapidement que les produits. Il s'agit essentiellement des charges de personnel (5,2 M€), des autres charges de gestion (2,8 M€), des charges à caractère général (1,6 M€) et des subventions de fonctionnement (1,4 M€) (cf. tableau 57 p.83).

4.1.2.1. Les charges de personnel

Les charges de personnel, en progression sur la période (+ 68 %), s'élèvent à 5,2 M€ en 2021, ce qui porte le ratio de rigidité des charges de personnel sur les charges courantes de 40 % à 47 % (cf. tableau 61 p.85).

Cette évolution résulte avant tout des transferts de compétences intervenus sur la période (+ 33 agents en 2016 lors de la prise des compétences petite enfance et collecte des ordures ménagères ; + 27 agents en 2019 avec le transfert de la compétence eau et assainissement) et concerne principalement le personnel titulaire (+ 113 %, 1,4 M€ en 2015 à 3 M€ en 2021).

4.1.2.2. Les autres charges de gestion

Les autres charges de gestion s'élevaient à 2,8 M€ en 2021 (+ 49 % par rapport à 2015) (cf. tableau 58 p.83). Elles connaissent une forte hausse depuis 2016 en raison de la mise en place de la politique de l'habitat⁵¹ (575 000 € en 2015, 1 M€ en 2016 et 1,5 M€ en 2021).

Par ailleurs, au sein de la contribution aux organismes de regroupement, la 3CS prend à sa charge la participation au SMAD. Pour rappel, la zone de loisirs Cap'Découverte était gérée jusqu'en 2017 par deux syndicats : un syndicat intercommunal (SID) créé en 1997 par six communes⁵², auquel s'est ajouté en 2000 un autre syndicat (SMAD) regroupant, outre le SID, le département du Tarn et la région Midi-Pyrénées. La construction et la gestion du site de loisirs se sont révélées déficitaires, ce qui a nécessité l'intervention financière conséquente des collectivités territoriales membres⁵³. La dissolution du SID par arrêté préfectoral du 17 novembre 2017 a entraîné le transfert de l'actif et du passif à la 3CS, devenue membre du SMAD. Dans sa réponse, l'ordonnateur précise que cette prise en charge est intégralement compensée par les communes concernées, au titre de l'attribution de compensation, ce qui, de fait, neutralise la charge pour la 3CS.

Les indemnités de fonction des élus connaissent une progression de 7 % sur la période et s'établissent à 203 000 € en 2021. Les modalités d'attribution sont fixées aux articles L. 5211-12 et R. 5214-1 du CGCT et leur montant varie en fonction de la population de l'EPCI. Pour percevoir une indemnité, un vice-président ou un autre membre du bureau doit exercer de manière effective ses fonctions, en détenant au préalable une délégation de fonctions du président, ce qui est le cas en l'espèce⁵⁴. En 2014 et en 2020, la population de la 3CS était évaluée à plus de 29 000 habitants, classant l'EPCI dans la strate de 20 000 à 49 999 habitants. Le nombre de vice-présidents, qui était de 12 en 2014, a été porté à titre dérogatoire⁵⁵ au taux maximal de 15 en 2020 sans que cela ne vienne remettre en question le mode de calcul de l'enveloppe, plafonnée au nombre maximum de 12. Par délibération du 16 juillet 2020, l'enveloppe indemnitaire globale a été établie à 170 010,68 € avec le choix de fixer les indemnités des élus aux taux et indemnités *maxima* de la strate, soit 67,50 % pour le président avec une indemnité brute de 2 625,35 €, et 24,73 % pour les vice-présidents, soit une indemnité brute de 961,85 €.

tableau 20 : calcul de l'enveloppe et des indemnités des président et vice-présidents de la 3CS

Population	Président		12 vice-présidents		Soit enveloppe totale
	Taux maximal	Indemnité brute	Taux maximal	Indemnité brute	
20 000 à 49 999 habitants	67,50 %	2 625,35 €	24,73 %	961,85 €	
		31 504,20 €		138 506,40 €	170 010,60 €

Source : CRC, d'après les éléments de la 3CS

⁵¹ Opération programmée d'amélioration de l'habitat (Opah), suite à la signature d'une convention avec l'État et l'agence nationale pour l'amélioration de l'habitat (Anah). Une nouvelle opération serait en cours de validation.

⁵² En 1997, six communes (Carmaux, Blaye-les-Mines, Cagnac-les-Mines, Le Garric, Saint-Benoît-de-Carmaux et Taix) décident la création d'un SID afin de procéder à la reconversion du site de la Découverte laissé libre par la fermeture des mines d'Albi-Carmaux. Le site est une ancienne mine de charbon à ciel ouvert, qui forme un amphithéâtre de 1 300 mètres de diamètre et de 230 mètres de profondeur.

⁵³ Compte tenu de l'insuffisance des recettes perçues, l'équilibre financier a été assuré par les contributions du SID (de l'ordre de 330 000 €) et surtout du département du Tarn (2,2 M€) et de la région Midi-Pyrénées (2,2 M€) ; la part des aides publiques ayant représenté jusqu'à près de 99 % des recettes totales du SMAD.

⁵⁴ Arrêtés individuels du président portant délégation de fonctions aux vice-présidents du 4 novembre 2020.

⁵⁵ Le nombre est fixé à 20 % maximum de l'effectif total de l'organe délibérant, arrondi à l'entier supérieur (soit 20 % de 56 délégués communautaires), dans la limite de 15 vice-présidents au maximum.

4.1.2.3. Les charges à caractère général

Les charges à caractère général croissent sur la période (+ 14 %), passant de 1,4 M€ en 2015 à 1,6 M€ en 2021 (cf. tableau 59 p.83).

Cette évolution s'explique par un patrimoine immobilier relativement important et croissant sur la période, au fil du transfert des compétences et des équipements liés. Ainsi, les achats autres (+ 9 %, 506 000 € en 2021), les entretiens-réparations (+ 40 %, 294 000 € en 2021), les services extérieurs (+ 96 %, 283 000 € en 2021), tout comme les assurances et frais bancaires (+ 49 %, 224 000 € en 2021), constituent des postes de dépenses significatifs. Les frais d'honoraires et d'études (90 000 € de moyenne sur la période) connaissent une baisse importante en 2021 (- 76 %, 9 700 €).

4.1.2.4. Les subventions de fonctionnement

Le montant des subventions de fonctionnement allouées progresse de 8 % sur la période. Il s'agit des subventions versées aux personnes privées (autour de 900 000 €), des subventions aux autres établissements publics (470 000 € en 2021, en hausse de 8 %) et des subventions à destination des établissements publics rattachés, notamment le CIAS (106 000 € en 2021, avec un premier versement en 2018) (cf. tableau 60 p.84).

La 3CS finance une dizaine d'associations. Celles qui gèrent les structures liées à la compétence petite enfance - enfance - jeunesse se distinguent par le montant des subventions reçues.

La chambre rappelle qu'un compte rendu financier, établi par l'association bénéficiaire de la subvention, est exigé par la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations (article 10). Leur format est normé et le formulaire cerfa n° 15059*02, en trois parties (bilan qualitatif de l'action, données chiffrées et annexe explicative), permet de satisfaire à cette exigence. Par ailleurs, les conventions d'objectifs et de moyens sont obligatoires lorsque le montant des subventions versées est supérieur à 23 000 €, conformément aux dispositions de la loi précitée et de son décret d'application n° 2001-495 du 6 juin 2001. Ce seuil s'apprécie en tenant compte des concours en nature, compte tenu de la définition des subventions de fonctionnement figurant à l'article 59 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

La 3CS ne dispose pas de règlement d'attribution des subventions aux associations mais a signé des conventions annuelles avec les associations qui mentionnent le montant de la subvention de fonctionnement attribuée ainsi que les attendus et les documents à produire. Pour certaines associations, outre la subvention de fonctionnement, une mise à disposition de locaux est également mentionnée dans la convention, sans toutefois être valorisée.

Les associations transmettent à la 3CS un rapport d'activité et un rapport financier sur la base des éléments envoyés à la caisse d'allocations familiales, dont la présentation de l'utilisation des fonds alloués peut parfois être succincte. Elles n'utilisent pas le modèle du formulaire cerfa n° 15059*02, plus précis.

L'ordonnateur signale que le suivi est opéré en se fondant sur le travail effectué par la caisse d'allocations familiales. Une vérification des comptes des associations est réalisée deux fois par an, une avance étant octroyée en début d'année avec un complément versé au deuxième

semestre en fonction de l'exécution effective des actions prévues. Ces éléments seraient, en outre, présentés en commission enfance-jeunesse.

Compte tenu des montants de subventions distribuées et afin de disposer d'une vision claire et exhaustive du coût total que représente pour le budget de la 3CS l'aide apportée aux associations, notamment s'agissant de la compétence enfance - petite enfance - jeunesse, la chambre rappelle qu'il convient de retracer comptablement l'ensemble des concours (subvention, mise à disposition gratuite des salles, éventuellement de personnel, consommation des fluides, etc.) octroyés et de compléter les conventions en mentionnant les avantages en nature, en sus de la subvention de fonctionnement versée, afin de valoriser correctement la participation de l'EPCI.

Il est également rappelé que ces informations doivent figurer à titre exhaustif dans les annexes (B1.7) du compte administratif. La 3CS doit, par ailleurs, mieux formaliser le suivi des associations et en rendre compte à l'occasion des comptes rendus écrits de la commission dédiée.

Recommandation

9. Formaliser le suivi des subventions versées aux associations, en application de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, avec une valorisation comptable de tous les concours octroyés, y compris en nature. *Non mise en œuvre.*

Concernant la compétence enfance - petite enfance - jeunesse, le contrat d'enfance et jeunesse (CEJ) couvrant la période examinée prévoyait le versement direct des subventions de la caisse d'allocations familiales à la 3CS. Celle-ci accordait des avances de trésorerie aux associations chargées de mettre en œuvre le service d'accueil. La chambre a, dans ce cadre, constaté des retards de versements de la caisse d'allocations familiales à la 3CS, notamment en 2018⁵⁶, pour un montant de près de 200 000 €⁵⁷ régularisé en 2019.

Ce décalage a conduit la 3CS à prendre des mesures afin d'assurer la continuité du fonctionnement du service d'accueil tout en évitant de connaître des difficultés de trésorerie. Dans le même temps, la fragilité de certaines associations a été compensée par des avances de trésorerie sollicitées auprès de l'EPCI⁵⁸.

Dans le cadre du nouveau CEJ, la caisse d'allocations familiales verserait désormais directement la contribution aux associations prestataires. Dans sa réponse à la chambre, la caisse d'allocations familiales du Tarn précise qu'avec la mise en place du « nouveau CEJ », le versement des acomptes appelés « bonus territoire CTG » sera opéré dans la même temporalité que les acomptes en lien avec la prestation de service, et dans le cadre d'un contrat d'objectif et de financement, sous réserve des conditions cumulatives suivantes :

- le territoire soit couvert par une convention territoriale globale (CTG) sur la période visée ;
- le partenaire ait déclaré les données prévisionnelles d'activité et financières de l'année en cours ;

⁵⁶ Selon la caisse d'allocations familiales du Tarn, « le retard de versement en 2018 s'explique par le délai de renouvellement du contrat enfance jeunesse (CEJ), qui n'a été signé que le 24 décembre 2018, après la clôture des comptes ».

⁵⁷ La 3CS a reçu au titre des prestations de la caisse d'allocations familiales : 424 286 € en 2017, 222 074 € en 2018, 646 643 € en 2019 et un retour à un montant normal de 446 092 € en 2020.

⁵⁸ Association « À petits pas » : avance de 17 860 € en septembre 2015 (report jusqu'en 2019) ; association « Les petits loups » : avance de 40 000 € en 2017 puis 30 000 € en 2018 (reportés jusqu'en 2019).

- les services de la caisse d'allocations familiales aient validé ces données au regard des procédures internes et des explications fournies par le partenaire et liées aux écarts entre les différentes périodes.

Si ces trois conditions sont réunies, un premier acompte à hauteur de 40 % du droit prévisionnel est versé au cours du second trimestre, puis un second acompte de 30 % en septembre (sauf pour les ALSH extrascolaires et adolescents, pour lesquels le second acompte intervient en juillet).

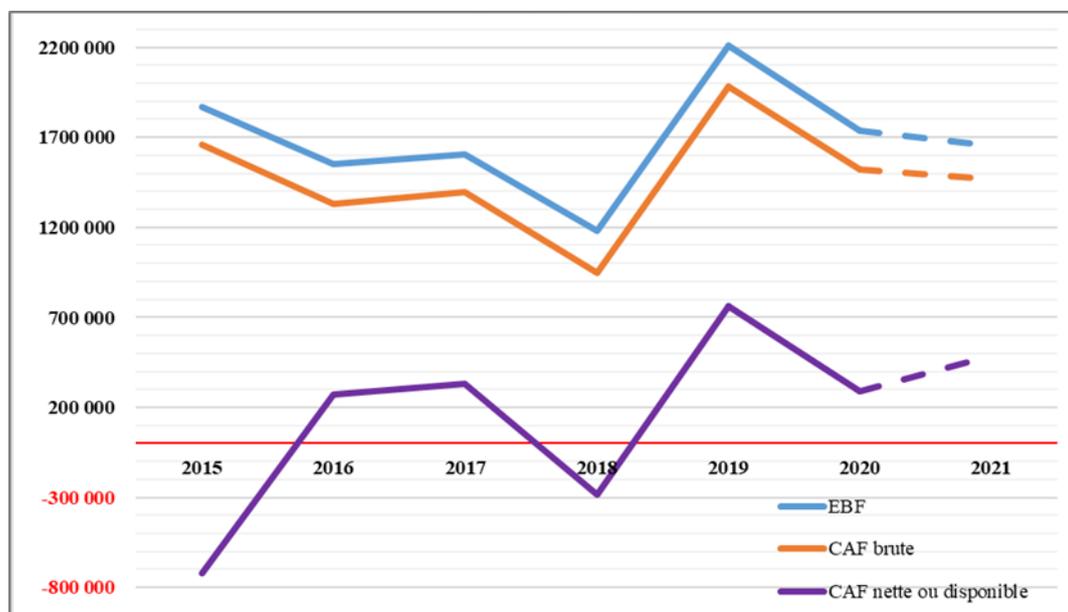
La chambre attire l'attention sur le fait qu'il conviendrait de définir un dispositif permettant d'anticiper d'éventuels retards de versement qui pourraient mettre en difficulté ces structures, sur lesquelles repose en grande partie la fourniture du service d'accueil petite enfance - enfance - jeunesse, l'une des principales politiques et compétences de la 3CS.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Sur la période examinée, les principaux indicateurs financiers de la 3CS restent positifs, même s'ils sont en recul. La CAF brute (1,5 M€ en 2021, 1,7 M€ en 2015) représente 12 % des produits de gestion, contre 17 % en début de période. Cette situation s'explique par une augmentation des charges de gestion plus importante (+ 6 % de variation annuelle) que celle des produits de gestion (+ 5 % de variation annuelle).

L'EBF, en diminution (- 2 % en moyenne par an, 1,7 M€ en 2021 contre 1,9 M€ en 2015), représente 13 % des produits de gestion en 2021 (près de 20 % en 2015)⁵⁹.

graphique 6 : évolution de l'EBF et de la CAF, en euros



Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

⁵⁹ Un seuil de 20 % est communément admis par les juridictions financières comme étant « satisfaisant ».

4.1.3. L'investissement

4.1.3.1. Les dépenses d'équipement

Sur la période 2015-2021, les dépenses d'équipement ont représenté un montant cumulé de 11,7 M€⁶⁰. Les principales opérations concernent des aménagements urbains (aménagement des Portes du Tarn nord pour 2,2 M€, acquisitions et installations d'infrastructures pour la collecte des déchets pour 1 M€, des travaux de voirie pour près de 1 M€), la construction de crèches (près de 1 M€ à Règuelongue, 720 000 € à Villeneuve, 180 000 € pour les yourtes de Puech La Joie), la création d'entrepôts avec des toitures équipées de panneaux photovoltaïques (430 000 €), des travaux divers sur des bâtiments (création d'un tiers-lieu 260 000 €, autres bâtiments 175 000 €, mise aux normes des vestiaires des gymnases 113 000 €) ainsi que des achats d'équipement informatique (120 000 €) et de véhicules techniques (100 000 €).

Par ailleurs, près de 800 000 € de subventions d'équipement ont été versées, notamment 450 000 € en subventions Opah et 130 000 € en fonds de concours pour une participation aux projets des communes membres.

tableau 21 : évolution des dépenses d'équipement de la 3CS

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cumul
Financement propre disponible	341 146	459 028	587 545	927 186	1 840 538	1 204 713	1 321 345	6 681 501
<i>Financement propre disponible / dépenses d'équipement</i>	36 %	58 %	33 %	37 %	68 %	133 %	65 %	
Dépenses d'équipement (et régie)	958 876	793 999	1 798 370	2 528 423	2 721 519	905 607	2 026 933	11 733 726
<i>en € par habitant</i>	32	26	64	84	90	30	67	
<i>Moyenne strate</i>	72	69	71	75	87			

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

Au total, les dépenses d'équipement passent de 30 € en moyenne par habitant en 2015-2016 (soit un ratio inférieur à la moyenne de la strate, 70 € par habitant) à 90 € par habitant en 2018-2019 (moyenne de la strate de 87 € par habitant), l'année 2020 étant exceptionnelle en raison de la crise sanitaire.

Leur suivi est effectué dans un tableur : un tableau par opération avec un récapitulatif de l'ensemble. Toutefois, ces outils ne présentent que la vision rétrospective et n'intègrent pas les co-financements éventuellement obtenus ou liés à des emprunts. À ce titre, la mise en place d'un plan pluriannuel d'investissement (PPI) permettrait à la 3CS de mieux visualiser sa stratégie d'investissement en recensant l'ensemble des projets d'investissement et en déclinant les financements nécessaires à leur réalisation.

4.1.3.2. Le financement propre disponible

En 2021, le financement propre disponible s'élève à 1,3 M€, en progression de 287 % depuis 2015. Essentiellement composé des recettes d'investissement hors emprunt (5,5 M€) et complété par la CAF nette (1,1 M€), son montant cumulé atteint 6,7 M€ sur la période, soit 57 % des dépenses d'équipement (moyenne annuelle de 1,7 M€).

⁶⁰ Comme précisé par l'ordonnateur, les montants indiqués sont bruts et toutes taxes comprises.

tableau 22 : évolution du financement des investissements de la 3CS

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cumul
CAF nette disponible (A)	- 718 450	272 366	333 919	- 285 473	760 827	286 946	487 250	1 137 386
FCTVA	278 546	26 896	175 975	424 290	156 136	431 672	226 429	1 719 945
+ Subventions d'investissement	781 050	159 456	58 620	745 175	899 075	486 095	607 666	3 737 137
+ Fonds équipement	0	0	0	0	24 500	0		24 500
+ Produits de cession	0	309	19 030	43 194	0	0		62 533
= Recettes d'investissement (B)	1 059 596	186 662	253 625	1 212 659	1 079 712	917 766	834 095	5 544 114
Financement propre disponible (A + B)	341 146	459 028	587 545	927 186	1 840 538	1 204 713	1 321 345	6 681 501
- dépenses d'équipement (yc. régie)	958 876	793 999	1 798 370	2 528 423	2 721 519	905 607	2 026 933	11 733 726
- Subventions équipement	47 400	70 566	103 246	283 476	130 078	63 455	95 798	794 019
- Participations et inv. financiers	- 79 640	198 343	974 510	- 1 887	- 374 585	- 41 207	-43 096	632 438
+/- Variation autres dettes / cautions	172 300	3 931	9 907	0	8 154	6 770	-64 006	137 055
+/- Solde opérations pour tiers	- 906 861	- 325 329	1 219 701	72 455	0	0	0	59 966
= Besoin (-) ou capacité (+) de financement	- 1 664 651	- 933 141	- 1 078 787	- 1 810 371	- 644 627	270 088	-694 284	-6 555 773
Nouveaux emprunts de l'année	0	1 000 000	1 900 000	2 000 000	700 000	0	1 500 000	7 100 000
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds roulement net global	- 1 664 651	66 859	821 213	189 629	55 373	270 088	805 716	544 227

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

4.1.3.3. L'emprunt (cf. tableau 62 p.86)

Les dépenses d'équipement dépassant le financement propre disponible, la 3CS a généré un besoin de financement de 6,6 M€ sur la période, qu'elle a couvert par cinq nouveaux emprunts pour un montant total de 7,1 M€, souscrits en 2016, 2017, 2018, 2019 et 2021, certains d'entre eux devant d'ailleurs financer les équipements de services suivis par un budget annexe.

À la question d'une éventuelle renégociation des prêts en cours pour améliorer les conditions de financement, l'ordonnateur a précisé que l'offre bancaire était réduite sur le territoire ce qui, outre des indemnités de renégociation élevées, ne permettait pas de bénéficier de taux particulièrement intéressants.

La chambre relève que les emprunts ne sont pas contractés par opération mais par année, pour le financement de tranches de travaux. Cette méthode, combinée à une absence d'outil de planification et de pilotage pluriannuel des projets d'équipement (PPI), ne permet pas de suivre les plans de financement des projets alors qu'un tel dispositif permettrait de vérifier que le programme d'investissement est compatible avec le maintien des grands équilibres financiers.

Par ailleurs, comme évoqué *supra*, l'adoption d'une gestion pluriannuelle des engagements sous la forme d'autorisations de programme et de crédits de paiement, permettrait de faciliter ce nécessaire suivi pluriannuel.

4.1.3.4. La capacité de désendettement (cf. tableau 62 p.86)

La 3CS compte 17 prêts pour un capital total emprunté de près de 22 M€.

L'encours de dette du budget principal est de 11,4 M€ au 31 décembre 2021, en hausse de 9 % sur la période. La capacité de désendettement est de huit années en 2021, ce qui reste inférieur au seuil d'alerte (12 ans) mais supérieur à la moyenne de la strate (trois ans). Au total, le ratio de la dette est passé de 350 € par habitant en 2015-2016 à 400 € par habitant en 2018-2019, soit le

double de la moyenne de la strate (200 € par habitant). Pour 2021, il se contracte légèrement, revenant à environ 375 € par habitant.

Par ailleurs, cinq des dix budgets annexes sont également porteurs d'une dette : les trois BA liés aux ZAE, le BA portant sur l'immobilier économique ainsi que le BA du cinéma, ce dernier conservant une annuité en capital de la dette d'un montant de 0,1 M€.

Fin 2020, l'encours de dette consolidé (budgets principal et annexes) de la 3CS est de 15,8 M€.

tableau 23 : évolution de l'encours de dette consolidé

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Encours de dette BP au 31 décembre	10 474 161	10 602 131	11 433 229	12 278 955	12 074 084	10 832 672
Encours dette BA Cokerie au 31 décembre	887 885	887 885	887 885	887 885	887 885	887 885
Encours dette BA Croix de Mille au 31 décembre	1 963 884	1 963 884	1 963 884	1 963 884	1 963 884	1 963 884
Encours dette BA Pessageries au 31 décembre	660 689	656 840	652 860	652 860	652 860	652 860
Encours dette BA CCA Immobilier au 31 décembre	60 415	60 415	219 522	102 152	102 152	102 152
Encours dette BA Cinéma au 31 décembre	1 814 634	1 714 634	1 614 634	1 514 634	1 414 634	1 314 634
Encours de dette des BA au 31 décembre	5 387 507	5 283 658	5 338 785	5 121 415	5 021 415	4 921 415
Encours de dette consolidé BP + BA au 31 décembre	15 861 668	15 885 789	16 772 014	17 400 370	17 095 499	15 754 087

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

4.1.4. La situation bilanciale

La mesure de l'équilibre financier peut s'effectuer à travers trois indicateurs : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie.

tableau 24 : évolution de la situation bilanciale du BP de la 3CS

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variation moyenne / an
Ressources stables	46 804 726	48 409 243	50 452 089	53 405 001	55 986 096	56 546 584	58 766 831	4 %
<i>Dont ressources propres</i>	<i>36 330 566</i>	<i>37 807 112</i>	<i>39 018 860</i>	<i>41 126 046</i>	<i>43 912 012</i>	<i>45 713 911</i>	<i>47 352 091</i>	5 %
<i>Dettes financières</i>	<i>10 474 161</i>	<i>10 602 131</i>	<i>11 433 229</i>	<i>12 278 955</i>	<i>12 074 084</i>	<i>10 832 672</i>	<i>11 414 740</i>	1 %
<i>Part de l'emprunt sur les ressources stables</i>	<i>22 %</i>	<i>22 %</i>	<i>23 %</i>	<i>23 %</i>	<i>22 %</i>	<i>19 %</i>	<i>19 %</i>	
- Emplois immobilisés	44 932 875	46 411 260	47 623 493	50 386 776	52 883 112	53 173 511	54 588 042	3 %
= Fonds de roulement net global	1 871 852	1 997 983	2 828 596	3 018 225	3 102 984	3 373 073	4 178 788	14 %
<i>nombre de jours de charges courantes</i>	<i>87</i>	<i>82</i>	<i>110</i>	<i>114</i>	<i>106</i>	<i>112</i>	<i>137</i>	
- BFR global	393 072	950 278	862 919	1 803 687	2 249 201	1 392 309	2 663 280	38 %
<i>nombre de jours de charges courantes</i>	<i>18</i>	<i>39</i>	<i>33</i>	<i>68</i>	<i>77</i>	<i>46</i>	<i>87</i>	
= Trésorerie nette	1 478 780	1 047 706	1 965 677	1 214 538	853 784	1 980 764	1 515 509	1 %
<i>nombre de jours de charges courantes</i>	<i>68</i>	<i>43</i>	<i>76</i>	<i>46</i>	<i>29</i>	<i>66</i>	<i>50</i>	
<i>Dont trésorerie active</i>	<i>1 478 780</i>	<i>1 047 706</i>	<i>1 965 677</i>	<i>1 214 538</i>	<i>1 353 784</i>	<i>2 480 764</i>	<i>1 515 509</i>	1 %
<i>Trésorerie passive</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>500 000</i>	<i>500 000</i>	<i>0</i>	

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

4.1.4.1. Le fonds de roulement

Le fonds de roulement correspond à la différence entre les ressources et les emplois stables. Il traduit ainsi l'excédent de capitaux stables par rapport aux emplois durables permettant de financer le cycle d'exploitation ou l'activité courante. Il permet de couvrir le décalage entre l'encaissement des recettes et le paiement des dépenses.

Le fonds de roulement est positif et augmente de 123 % sur l'ensemble de la période, passant de 1,9 M€ en 2015 à 4,2 M€ en 2021 (cf. tableau 64 p.88).

Une forte augmentation est notable en 2017, conséquence d'un emprunt de 1,9 M€ et de la restitution d'immobilisations effectuées sous mandat pour compte de tiers pour 1,2 M€ (extension école de Sainte-Croix, aménagement centre-bourg de La bastide Cabausse, etc.). Ces écritures d'entrée et de sortie de haut de bilan viennent gonfler le fonds de roulement, passé de 87 jours de charges courantes en 2015 à 110 jours en 2017⁶¹. De même en 2021, avec notamment la souscription d'un nouveau prêt de 1,5 M€ qui porte le fonds de roulement à 137 jours en fin d'exercice. Si cette situation est le résultat du décalage dans le temps des dépenses d'investissement, elle traduit également, comme déjà évoqué, un suivi budgétaire qui mériterait d'être affiné.

4.1.4.2. Le besoin en fonds de roulement

Le BFR est égal à la différence entre les créances à court terme et les stocks, d'une part, et les dettes à court terme, d'autre part. Il traduit le financement nécessaire pour l'activité courante, avec un décalage pouvant apparaître entre les rythmes d'encaissement et de décaissement : toute créance constatée mais non encaissée génère un BFR et, réciproquement, une dette en attente de règlement le minore.

Sur la période examinée, le BFR progresse fortement (+ 578 %), passant de 0,4 M€ (18 jours de charges courantes) en 2015 à 2,6 M€ en 2021 (87 jours de charges courantes)⁶².

Les importantes variations constatées (cf. tableau 65 p.88) sont la conséquence d'une augmentation des dettes des BA, dont les montants globalisés passent de 0,5 M€ en 2015 à 1,9 M€ en 2020, soit une progression de 247 %. Parmi ceux-ci se distinguent les BA « Multi-accueil » et « Cinéma » (cf. § 4.2). Par ailleurs, en 2018, des retards de versement de trésorerie, de l'ordre de 0,2 M€, principalement liés au programme contrat enfance jeunesse financé par la caisse d'allocations familiales, ont également été constatés (cf. § 4.1.2.4).

En 2020, le retard de versement d'une participation financière de la 3CS à une opération pour « compte de tiers » – en l'espèce, des travaux d'aménagement d'une aire d'accueil pour les gens de voyage, réalisés en co-maîtrise d'ouvrage déléguée avec la commune de Carmaux, qui a assuré l'avance de trésorerie – modère la hausse du BFR.

Enfin, les variations sont également la conséquence de recettes enregistrées provisoirement sur les comptes transitoires 471 qui, non apurés à la clôture de l'exercice, influent en négatif sur le niveau du BFR (cf. § 3.2.3).

⁶¹ La normalité d'un fonds de roulement se situe entre 30 et 90 jours. Au-delà du seuil de 90 jours de charges courantes, le fonds de roulement peut résulter, soit d'une mobilisation de ressources fiscales ou bancaires injustifiées, soit d'une insuffisance d'investissements.

⁶² La normalité du BFR se situe entre +/- 15 jours de charges courantes.

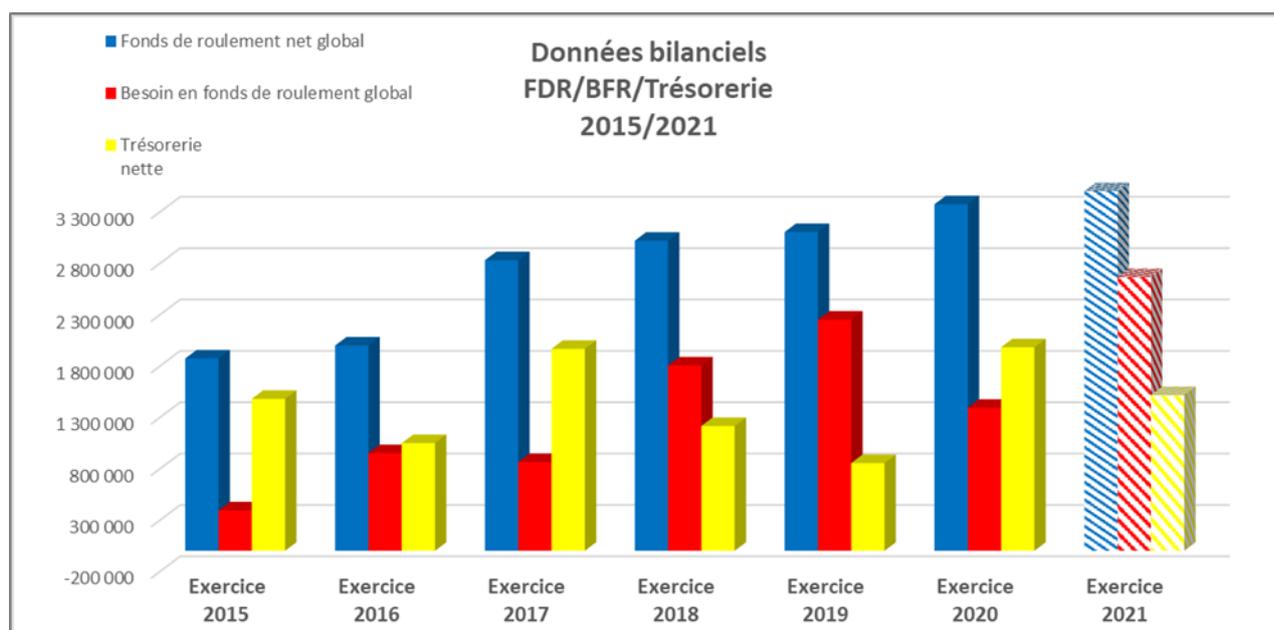
4.1.4.3. La trésorerie

La trésorerie comprend le solde du compte au Trésor. Elle résulte de la différence entre le fonds de roulement et le BFR. La trésorerie de la 3CS croît légèrement sur la période (+ 2 %), passant de 1,5 M€ (soit 68 jours de charges courantes) en 2015 à près de 2 M€ (soit 66 jours de charges courantes)⁶³ en 2020 et 1,5 M€ (soit 50 jours de charges courantes) en 2021.

Sous l'effet conjugué d'un fonds de roulement en augmentation, cependant moins rapide que celle du BFR, la trésorerie de fin d'exercice se tend en 2019 (0,9 M€ soit 29 jours de charges courantes), notamment du fait du décalage du remboursement des charges de personnel à la suite de la prise en charge de la compétence eau et assainissement au 1^{er} janvier 2019. La 3CS a alors eu recours à des lignes de crédit de trésorerie, en 2019 et en 2020, pour un montant de 0,5 M€ chaque fois. La ligne de trésorerie 2020 a fait l'objet d'un remboursement en octobre 2021.

En complément des propositions évoquées *supra*, la chambre soutient l'ordonnateur dans sa volonté de se doter d'outils permettant d'affiner le suivi financier et budgétaire, notamment la trésorerie.

graphique 7 : données bilancielle (fonds de roulement / BFR / trésorerie)



Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

4.2. La situation financière des budgets annexes de la 3CS

Par exception au principe d'unité budgétaire, divers textes ont prévu l'établissement de BA qui ont pour objet de regrouper les opérations de services ayant une organisation dotée d'une autonomie relative et dont l'activité tend à produire ou à rendre des services. Seuls les SPIC⁶⁴, les services relevant du secteur social et médico-social, les opérations relatives aux lotissements ou d'aménagement de zone et les prestations de services réalisées par un EPCI sont suivis obligatoirement sous forme de BA. Les services publics assujettis à la TVA peuvent faire l'objet

⁶³ La normalité de trésorerie se situe entre 30 et 90 jours de charges courantes.

⁶⁴ L'individualisation de la gestion d'un SPIC a pour objectif de dégager le coût réel du service qui doit être financé par l'utilisateur.

d'un suivi sous forme de BA. Il en est de même des services publics administratifs pour lesquels la collectivité a décidé d'une gestion sous forme d'une régie dotée de la seule autonomie financière.

En l'espèce, la tenue de BA est obligatoire pour suivre l'exercice de la compétence développement économique (trois BA portant aménagement de ZA) et les quatre SPIC (le transport à la demande, le service « assainissement autonome », le service d'énergie photovoltaïque et le cinéma).

La constitution de BA relatifs au tourisme et à la petite enfance, gérés sous la nomenclature M14, résulte de choix propres à l'EPCI.

tableau 25 : résultats de clôture des BA de la 3CS sur 2015-2020

en €	Budget	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BA SPANC	M49	18 597	12 219	- 320	31 455	104	- 10 192
BA Transport à la demande	M43	- 12 635	- 19 472	- 30 467	- 39 390	- 44 529	- 38 366
BA CCA Immobilier	M14	66 384	550	2 042	- 64 890	25 908	152 046
BA Multi-accueil crèches		- 53 578	- 449 613	- 603 619	- 885 782	- 1 057 334	- 1 298 674
BA ZA Pessageries		280 234	278 631	253 400	235 736	219 597	265 919
BA ZA Cokerie		- 104 598	- 129 660	- 157 445	- 180 687	- 201 923	- 221 104
BA ZA Croix de Mille		- 222 133	- 278 272	16 686	8 290	- 39 278	- 82 244
BA Office de tourisme		37 948	34 320	77 990	38 508	54 329	37 970
BA Cinéma	M4	- 113 227	- 115 428	- 287 650	- 459 563	- 636 313	- 694 768
BA PV solaire	M4	5 510	5 596	9 085	9 772	33 344	47 762
TOTAL 10 BA		- 97 498	- 661 129	- 720 298	- 1 306 551	- 1 646 095	- 1 841 651

Source : CRC, d'après les comptes administratifs des BA

Leur activité pèse globalement sur la trésorerie générale de l'EPCI, de façon croissante (- 0,5 M€ en 2015 à - 2,6 M€ en 2021).

tableau 26 : liaison des BA de la 3CS avec le BP (compte 451) sur 2015-2021

en €	Budget	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BA SPANC	M49	- 2 234	- 656	- 16 492	4 802	- 41 167	- 24 265	-66 040
BA Transport à la demande	M43	- 14 016	- 20 749	- 31 691	- 39 265	- 46 192	- 39 087	-51 077
BA CCA Immobilier	M14	19 857	- 44 985	- 62 887	- 68 718	7 989	125 013	233 061
BA Cinéma		- 380 130	- 128 947	- 300 984	- 469 323	- 648 708	- 701 896	-873 502
BA Multi-accueil crèches		- 130 517	- 450 272	- 608 935	- 886 253	- 1 157 124	- 1 309 655	-1 763 120
BA ZA Pessageries		- 104 598	- 129 660	- 157 445	- 157 445	- 201 923	- 201 922	-238 181
BA ZA Cokerie		280 234	281 881	253 400	253 400	219 597	289 176	252 940
BA ZA Croix de Mille		- 216 124	- 278 272	88 125	63 208	- 39 278	- 39 278	-120 499
Solde compte 451		- 547 529	- 771 661	- 836 908	- 1 299 592	- 1 906 805	- 1 901 914	-2 626 420

Source : CRC, logiciel Anafti d'après les comptes de gestion des BA

4.2.1. Les budgets annexes dont l'équilibre doit être assuré avec leurs ressources propres

4.2.1.1. Les budgets annexes économiques

Le développement économique est une compétence obligatoire de la 3CS, qu'elle exerce en tant qu'aménageur de ZAE, mais également en proposant des locations de bureau et entrepôts aux entreprises. Le pôle développement économique de la 3CS compte deux personnes.

La 3CS aménage et gère 19 ZAE, couvrant 361 hectares, ce qui représente 5 % des ZAE du département et 8 % de la surface des ZAE tarnaises. Les lots réellement occupés par une activité représentent 143 hectares, soit 40 % de la surface totale (l'autre partie étant des lots potentiels – c'est-à-dire non aménagés et non viabilisés), et accueillent environ 700 emplois.

Une grande majorité des ZAE est située dans le pôle urbain central des communes de Carmaux, Blaye-les-Mines et Saint-Benoît-de-Carmaux, dont les zones de la Cokerie, le Cérou, la Tronquié-Payssel. Sept ZAE sont installées hors de ce périmètre, dont la Croix de Mille (nord de la 3CS, en frontière avec l'Aveyron), Le Garric et Les Pessageries (sud de la 3CS, aux portes d'Albi). L'action de la 3CS porte sur la vente de terrains aménagés et viabilisés, ainsi que la location d'entrepôts pré-équipés et installés.

Le BA de la ZAE des Pessageries

Créée en 2011 et installée sur la commune de Sainte-Croix, aux portes d'Albi, la ZAE des Pessageries (8,7 hectares, dont 2,2 mobilisables) a été conçue pour l'accueil d'entreprises artisanales et commerciales. Des ventes de terrains ont eu lieu en 2016 (21 560 €) et 2020 (60 900 €). Son encours de dette est de 652 860 € en 2020 et alimente le fonds de roulement (265 919 € en 2020) et la trésorerie (289 176 € en 2020), qui restent positifs (supérieurs à 200 000 €) sur toute la période examinée.

tableau 27 : situation bilancielle du BA de Pessageries sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Valeur moyenne annuelle
Fonds de roulement net global	280 234	278 631	253 400	235 736	219 597	265 919	- 1 %
- BFR global	0	- 3 249	0	- 17 664	0	- 23 256	
= Trésorerie nette	280 234	281 881	253 400	253 400	219 597	289 176	1 %

Source : CRC, logiciel AnaFi d'après les comptes de gestion des BA

Le BA de la ZAE Croix de Mille

Créée en 2009 et installée sur la commune de Pampelonne, la ZAE Croix de Mille est localisée au nord du territoire, à la frontière avec le département de l'Aveyron, à proximité de l'échangeur « Croix de Mille » de l'axe A 68 / RN 88. Compte tenu de ce positionnement, la 3CS a mené une opération d'aménagement d'ampleur (Portes du Tarn nord) au niveau de l'aire de la deux fois deux voies afin de capter les voyageurs de passage et les inciter à découvrir le territoire

et non le traverser⁶⁵. Par ailleurs, une zone de services⁶⁶ a été créée à proximité pour inciter les entreprises à s'implanter sur cette zone. Ces travaux, d'un montant de 2,7 M€, ont été financés sur le budget principal de la 3CS en recourant à différents prêts contractés entre 2017 et 2021.

Sur les 27 hectares, 18 restent mobilisables. Des achats et ventes de terrains sont enregistrés durant la période. L'encours de dette est de 2 M€ en 2020 ; le fonds de roulement (- 82 244 € en 2020) et la trésorerie (- 39 278 € en 2020) connaissent des évolutions erratiques sur la période. Ces opérations, caractérisées par leur finalité économique de production, n'ont pas vocation à être financées sur le budget principal, c'est-à-dire par les contribuables de la commune. La chambre rappelle, à toutes fins utiles, la faculté de verser des avances afin de maintenir l'équilibre des budgets pendant la phase de réalisation, lesquelles sont remboursées au fur et à mesure de la commercialisation.

tableau 28 : situation financière du BA de la Croix de Mille sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cumul
CAF brute = CAF nette	- 136 595	136 595	0	0	0	0	0
Financement propre disponible	- 136 595	136 595	0	0	0	0	0
-Variation stocks terrains	- 68 297	192 735	- 294 958	8 396	47 567	42 967	- 71 591
= Besoin de financement	- 68 297	- 56 139	294 958	- 8 396	- 47 567	- 42 967	71 591
Mobilisation du fonds de roulement net global	- 68 297	- 56 139	294 958	- 8 396	- 47 567	- 42 967	71 591
Encours de dette	1 963 884	1 963 884	1 963 884	1 963 884	1 963 884	1 963 884	
Fonds de roulement net global	- 222 133	- 278 272	16 686	8 290	- 39 278	- 82 244	
<i>en nbre jours charges courantes</i>	- 825	- 1 809	98	58	- 301	- 699	

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des BA

Le BA de la ZAE de la Cokerie

Située sur les communes de Carmaux et Saint-Benoît-de-Carmaux (32 hectares), cette ZAE fait partie du projet de réponse de la 3CS à l'appel à manifestation d'intérêt relatif aux friches industrielles pour la reconversion des zones en difficultés. En lien avec l'appel à projets réalisé dans le cadre du dispositif « territoire à énergie positive pour une croissance verte » (TEPCV), l'objectif est de continuer le fil historique de développement du territoire sur la base de ses énergies naturelles, en passant des énergies fossiles (minerai de charbon) aux énergies renouvelables. À ce titre, un projet de création d'une ferme photovoltaïque est en cours, avec l'équipement des toits des bâtiments et entrepôts de la ZAE de la Cokerie par des panneaux solaires. Une société d'économie mixte locale, à laquelle participe la 3CS, est gestionnaire du site et revendeur de l'énergie produite, la 3CS conservant la taxation de l'IFER en sus du produit des loyers (des terrains, des bâtiments).

Sur ce BA sont également enregistrés des achats et ventes de terrains. L'encours de dette est de 887 885 € et le fonds de roulement et la trésorerie sont négatifs sur l'ensemble de la période (- 105 000 € en 2015, - 221 000 € en 2020).

⁶⁵ Station-service avec un accueil spécifique poids lourds et borne de recharge pour véhicules électriques ; aire de stationnement poids-lourds et *camping-car* ; centre de contrôle technique pour véhicules ; brasserie-restaurant-hôtel ; boutique de produits du terroir ; aire de pique-nique et départ de randonnées vers le Carmausin-Ségala ; projet de point d'information touristique.

⁶⁶ Crèche intercommunale, station-service incluant avec un accueil spécifique poids lourds, aire de covoiturage pour les véhicules légers ; déchèterie accessible aux professionnels.

tableau 29 : situation financière du BA de la Cokerie sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cumul
CAF brute = CAF nette	- 87 806	87 806	0	0	0	0	0
Financement propre disponible	- 87 806	87 806	0	0	0	0	0
- Variation stocks terrains	- 43 903	112 868	27 785	23 242	21 236	19 182	160 409
= Besoin de financement	- 43 903	- 25 062	- 27 785	- 23 242	- 21 236	- 19 182	- 160 409
Mobilisation du fonds de roulement net global	- 43 903	- 25 062	- 27 785	- 23 242	- 21 236	- 19 182	- 160 409
Encours de dette	887 885	887 885	887 885	887 885	887 885	887 885	
Fonds de roulement net global	- 104 598	- 129 660	- 157 445	- 180 687	- 201 923	- 221 104	
(en nbre jours charges courantes)	- 870	- 1 888	- 2 068	- 2 838	- 3 471	- 4 207	

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des BA

tableau 30 : situation bilancielle du BA de la Cokerie sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Valeur moyenne annuelle
Fonds de roulement net global	- 104 598	- 129 660	- 157 445	- 180 687	- 201 923	- 221 104	16 %
- BFR global	0	0	0	- 23 242	0	- 19 183	965 %
= Trésorerie nette	- 104 598	- 129 660	- 157 445	- 157 445	- 201 923	- 201 922	14 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des BA

Le BA « CCA Immobilier entreprises »

Outre les ZAE, la 3CS a repris des locaux et bureaux loués à des entreprises, essentiellement situés sur la commune de Carmaux (notamment au sein de la zone prioritaire de la politique de la ville) et gérés *via* un BA d'immobilier entreprises. Elle s'est ainsi engagée dans l'accompagnement d'un centre d'appel regroupant près de 400 emplois, la reconversion de locaux et la création d'un tiers-lieu.

Le BA présente des recettes croissantes (650 000 € cumulés sur la période) qui couvrent les dépenses courantes (470 000 € cumulés), générant un solde d'exécution positif de 173 000 € cumulés. Une dette de 270 000 € et une annuité de 230 000 € ont été transférées en 2017-2018, ce qui a creusé l'encours de la dette, stabilisée à 103 000 € fin 2020.

Sur la période, le BA présente un fonds de roulement et une trésorerie positifs et croissants, exceptés les années 2017 et 2018 du fait de la dette transférée. Le fonds de roulement est de 152 000 € en 2020, alimenté par des subventions, des réserves et la dette. La trésorerie est de 125 000 € en 2020.

tableau 31 : situation bilancielle du BA « CCA Immobilier entreprises » sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Valeur moyenne annuelle
Fonds de roulement net global	66 384	550	- 19 646	- 64 890	25 908	152 046	18 %
- BFR global	46 527	45 535	43 240	3 827	17 919	27 033	- 10 %
= Trésorerie nette	19 857	- 44 985	- 62 887	- 68 718	7 989	125 013	45 %

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

4.2.1.2. Les budgets annexes portant sur des services concurrentiels

Le BA « PV Solaire »

Dans le cadre de l'appel à projet TEPCV, la 3CS a développé l'installation de panneaux photovoltaïques sur les toits des bâtiments publics. Cela a conduit à la création d'un BA avec autonomie financière mais sans la personnalité morale, sur le fondement de l'article L. 2221-1 du CGCT relatif aux SPIC.

Son activité reste modeste, mais croissante et excédentaire : ainsi, l'évolution financière 2015-2020 laisse apparaître une hausse moyenne du chiffre d'affaires de 34 % par an (de 4 372 € en 2015 à 19 987 € en 2020) due à la vente de produits.

Les charges courantes sont faibles et stabilisées (2 262 € en 2015, 1 623 € en 2020) : ce sont essentiellement des charges à caractère général et aucune charge de personnel n'est recensée. L'excédent brut d'exploitation (+ 28 % par an) et la CAF brute (+ 23 % par an) sont en hausse. Ce budget n'ayant aucune annuité en capital de la dette, la CAF brute équivaut à la CAF nette disponible et vient alimenter le fonds de roulement net global. Au total, la trésorerie est positive et croissante (5 558 € en 2015, 31 017 € en 2020, soit + 41 % par an).

tableau 32 : situation financière du BA « Photovoltaïque - solaire » sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cumul
Excédent brut d'exploitation	5 110	485	3 489	687	23 572	17 363	
<i>en % du produit total</i>	<i>117 %</i>	<i>47 %</i>	<i>86 %</i>	<i>32 %</i>	<i>94 %</i>	<i>91 %</i>	
CAF brute = CAF nette	5 110	485	3 489	687	23 572	14 418	47 762
<i>en % du produit total</i>	<i>117 %</i>	<i>47 %</i>	<i>86 %</i>	<i>32 %</i>	<i>94 %</i>	<i>76 %</i>	
Capacité de financement propre = reconstitution du fonds de roulement net global	5 110	485	3 489	687	23 572	14 418	47 762
Fonds de roulement net global	5 110	5 595	9 085	9 772	33 344	47 762	
<i>en nbre jours charges courantes</i>	<i>825</i>	<i>3 799</i>	<i>5 979</i>	<i>2 414</i>	<i>7 571</i>	<i>10 738</i>	
BFR	- 448	484	3 739	2 571	5 908	16 745	
Trésorerie	5 558	5 111	5 346	7 201	27 436	31 017	
<i>en nbre jours charges courantes</i>	<i>897</i>	<i>3 470</i>	<i>3 518</i>	<i>1 779</i>	<i>6 230</i>	<i>6 974</i>	

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des BA

Le BA « SPANC » (assainissement non collectif)

Depuis le 1^{er} janvier 2015, le SPANC s'est substitué au service intercommunal d'assainissement du Carmausin (SIAC) pour intervenir sur l'ensemble des communes concernées de la 3CS. Conformément à l'article L. 2221-1 du CGCT relatif aux SPIC, le SPANC fait l'objet d'un BA avec autonomie financière, mais sans la personnalité morale. Il est soumis à la nomenclature M49 et a été rattaché au pôle des eaux à compter du 1^{er} janvier 2022.

Le SPANC compte trois agents (deux techniciens, qui réalisent les contrôles et diagnostics, et une secrétaire, qui assure toute la gestion administrative, notamment les dossiers de subventions de l'agence de l'eau). Il est notamment chargé de veiller au bon fonctionnement des installations individuelles situées sur l'ensemble du territoire de la 3CS.

Son activité est décroissante et déficitaire. Aucune opération d'investissement ou sur la dette n'est retracée.

En exploitation, les produits de gestion, en baisse, s'élèvent à 32 100 € en 2020 (94 300 € en 2015). Il s'agit principalement de la redevance des usagers (28 900 € en 2020, 55 900 € en 2015). Les subventions d'exploitation sont passées de 38 000 € en 2015 à 3 000 € en 2020.

En baisse également, les charges courantes s'établissent à 47 000 € en 2020 (86 000 € en 2015). Elles sont principalement constituées des charges de personnel, d'un montant moyen de 75 700 € sur la période, qui diminuent à 41 000 € en 2020. De même, les charges à caractère général passent de 12 000 € en 2015 à 5 000 € en 2020.

Sur la période examinée, l'excédent brut d'exploitation passe de 8 600 € en 2015 à - 14 500 € en 2020 (- 18 600 € en 2019) et la trésorerie, de - 2 234 € en 2015 à - 24 265 € en 2020 (- 41 167 € en 2019) (cf. tableau 66 p.89).

4.2.2. La gestion du cinéma d'art & essai

La 3CS gère le cinéma « Le Clap ciné », situé à Carmaux et disposant d'une capacité de quatre salles pour un total de 570 places. Il offre une programmation variée et a reçu le label « Art & Essai » en 2014, ainsi que les labels « jeune public » et « patrimoine & répertoire » en 2016. Il organise plusieurs festivals par an, dont le festival du cinéma social et ouvrier depuis 2015.

Sa zone de chalandise est celle du bassin de vie du Carmausin. Les cinémas les plus proches se situent à Albi. La politique tarifaire est incitative, avec un tarif de base à 7,90 € pour les plus de 15 ans, un tarif réduit à 6,50 €, un tarif jeune à 4,90 € et une formule d'abonnement.

Le chiffre d'affaires, directement lié à la fréquentation de l'établissement, est en légère hausse entre 2015 et 2019, avant de connaître une forte chute en 2020 en raison de la crise sanitaire⁶⁷.

tableau 33 : évolution de la fréquentation et du chiffre d'affaires du cinéma sur la période 2015-2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Évolution 2015-2019	Évolution 2019-2020
Nombre d'entrées	61 191	61 819	61 052	62 721	62 664	18 741	1 473 (+ 2 %)	- 43 923 (- 70 %)
Chiffre d'affaires (en €)	337 294	326 716	349 219	369 892	399 124	123 496	61 830 (+ 18 %)	- 275 628 (- 69 %)

Source : données de la 3CS

La gestion du cinéma fait l'objet d'une délégation de service public, en cours de renouvellement. L'activité est suivie par la 3CS au travers d'un BA tenu selon les dispositions de l'instruction budgétaire et comptable M4 applicable aux SPIC. Celui-ci présente une situation de déficit chronique et un encours de dette important. La chambre rappelle, qu'en application des dispositions de l'article L. 2251-4 du CGCT, les salles de cinéma qui n'entrent pas dans le champ de la concurrence et pouvant faire l'objet, soit d'un soutien public, soit d'une gestion publique directe, sont celles qui réalisent en moyenne hebdomadaire moins de 7 500 entrées ou qui font l'objet d'un classement « art et essai ». Le cinéma Le Clap répond à ces deux critères et pourrait faire l'objet d'une subvention d'équilibre par délibération motivée de l'assemblée délibérante de la 3CS, sans fausser la concurrence.

⁶⁷ Suite aux mesures gouvernementales de lutte contre la pandémie de Covid-19, l'établissement est resté fermé du 30 octobre 2020 au 19 mai 2021.

Les produits de gestion s'élèvent à 125 000 € en 2020. Ils sont soumis à des aléas sur la période en raison d'une ressource institutionnelle – la subvention du CNC – versée tous les deux ans. Les ressources d'exploitation sont constituées de la redevance du délégataire du service public, fixée à 24 000 €. Celle-ci a été annulée en 2020 en raison de la crise sanitaire.

Les charges de gestion s'élèvent à 63 000 € en 2020, en progression erratique sur la période (20 000 € en 2015, 117 000 € en 2017). Ce sont exclusivement des charges à caractère général. La progression porte sur le poste « entretiens-réparations » (26 000 € en 2020, + 90 % par an) et sur celui des relations publiques, qui s'élève à 19 000 € en moyenne depuis 2017. Par ailleurs, les charges d'intérêt s'élèvent à plus de 50 000 € en 2020, en diminution sur la période (70 000 € en 2015).

Au total, la CAF brute cumulée est négative sur la période (- 185 000 €) et ne couvre pas le remboursement de l'annuité en capital de la dette de 100 000 € annuels (600 000 € cumulés), générant une CAF nette négative (- 785 000 €).

tableau 34 : évolution de la CAF du BA « Cinéma » sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Variation
Ressources exploitation	24 000	24 001	24 000	24 001	25 553	0	- 100 %
+ Ressources institutionnelles	160 000	0	84 116	0	0	125 000	- 22 %
= Produits de gestion (A)	184 000	24 001	108 116	24 001	25 553	125 000	- 32 %
- Charges de gestion (B)	19 830	3 573	116 744	40 365	50 497	62 871	217 %
= EBE (A - B)	164 170	20 428	- 8 628	- 16 364	- 24 944	62 129	- 62 %
+ Résultat financier	- 70 746	- 67 394	- 62 763	- 58 878	- 55 135	- 51 373	- 27 %
+/- Autres produits ou charges excep.	0	- 15 000	0	0	0	0	
= CAF brute	93 423	- 61 965	- 71 391	- 75 242	- 80 079	10 756	- 88 %
<i>en % des produits de gestion</i>	<i>51 %</i>	<i>- 258 %</i>	<i>- 66 %</i>	<i>- 314 %</i>	<i>- 313 %</i>	<i>9 %</i>	

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des BA

Des dépenses d'investissement ont été réalisées pour 245 000 € en 2015-2016. Elles ont été financées par des subventions d'investissement pour près de 1 M€, ainsi qu'un emprunt de 64 634 € en 2015 qui a essentiellement servi à reconstituer le fonds de roulement net global.

tableau 35 : financement de l'investissement du BA « Cinéma » sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	cumul
CAF brute	93 423	- 61 965	- 71 391	- 75 242	- 80 079	10 756	- 184 499
- Annuité en capital de la dette	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	600 000
= CAF nette	- 6 577	- 161 965	- 171 391	- 175 242	- 180 079	- 89 244	- 784 499
+ Subventions d'investissement reçues hors attributions de compensation	768 671	209 953	- 831	3 329	3 329	30 789	1 015 241
= Financement propre disponible	762 094	47 988	- 172 222	- 171 913	- 176 750	- 58 455	230 741
- Dépenses d'équipement (yc travaux en régie)	194 979	50 188	0	0	0	0	245 167
Besoin (-) ou capacité (+) de financement	567 115	- 2 200	- 172 222	- 171 913	- 176 750	- 58 455	- 14 425
Nouveaux emprunts de l'année	64 634	0	0	0	0	0	64 634
Mobilisation ou reconstitution du fonds de roulement net global	631 749	- 2 200	- 172 222	- 171 913	- 176 750	- 58 455	50 209

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des BA

Le cinéma présente un encours de dette qui reste conséquent en 2020 (1,3 M€), bien qu'en diminution (1,8 M€ en 2015).

La situation bilancielle reflète la situation dégradée, avec un fonds de roulement et une trésorerie négatifs sur toute la période et qui s'élèvent à - 700 000 € en 2020.

tableau 36 : situation bilancielle du BA « Cinéma » sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fonds de roulement net global	- 113 227	- 115 428	- 287 650	- 459 563	- 636 313	- 694 768
<i>en nbre jours charges courantes</i>	- 456	- 594	- 585	- 1 690	- 2 199	- 2 220
BFR	266 903	13 519	13 334	9 760	12 395	7 128
<i>en nbre jours charges courantes</i>	1 076	70	27	36	43	23
Trésorerie	- 380 130	- 128 947	- 300 984	- 469 323	- 648 708	- 701 896
<i>en nbre jours charges courantes</i>	- 1 532	- 663	- 612	- 1 726	- 2 242	- 2 243

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des BA

4.2.3. Les budgets annexes à caractère administratif

4.2.3.1. Le BA « tourisme »

Le tourisme est identifié comme un axe de développement pour le territoire. Créé en 2013 et composé d'un bureau administratif et de trois points d'accueil touristique à Carmaux, Monestiés et Mirandol-Bourgnounac⁶⁸, l'office de tourisme intercommunal du Ségala tarnais a pour objectif d'accueillir et d'informer les divers publics, de promouvoir et commercialiser des séjours, de diffuser une image positive et dynamique du territoire, de coordonner les différents partenaires autour de projets communs.

L'office de tourisme intercommunal compte quatre agents. Son BA présente globalement une situation excédentaire et ne retrace ni dette ni opération d'investissement (cf. tableau 67 p.89).

Les produits de gestion s'élèvent à 184 000 € en 2020, en légère baisse (- 1 % de variation annuelle en moyenne). Ils sont principalement constitués de la participation de la 3CS (autour de 150 000 €) et du département (10 000 € en 2020 et en moyenne sur la période). La 3CS a institué une taxe de séjour sur l'ensemble de son territoire depuis le 1^{er} janvier 2015. Son produit est en augmentation sur la période (+ 20 % par an) et s'élève à près de 30 000 € en 2020. Les ventes de produits en boutique constituent un appoint (4 700 € en 2020) et ce poste est en croissance depuis 2015 (+ 17 % par an). La taxe de séjour a continué de progresser entre 2019 et 2020, tandis que la vente des produits en boutique a légèrement reculé, démontrant que la saison touristique n'a pas été défavorablement impactée par la crise sanitaire en termes de fréquentation d'hébergement.

Les charges de gestion s'élèvent à 200 000 € en 2020 et sont en hausse (+ 1 % de variation annuelle en moyenne). Ce sont essentiellement des charges de personnel (150 000 € en 2020, + 6 % par an). Les charges à caractère général s'élèvent à 50 000 € en 2020 (+ 3 % par an). Par ailleurs, la subvention de fonctionnement a diminué sur la période, passant de 33 000 € en 2015 à 0 € en 2020.

De fait, l'EBF et la CAF brute connaissent une évolution erratique sur la période : positifs en 2015, 2017 et 2019, négatifs les autres années. Compte tenu de la progression des charges plus importante que les produits, ils s'élèvent à - 16 359 € en 2020, mais restent positifs en cumulé sur la période (1 137 €).

⁶⁸ Ce dernier point est fermé depuis le Covid et n'a pas rouvert en mai 2021, contrairement aux autres points d'accueil.

La situation bilancielle est satisfaisante, avec un fonds de roulement et une trésorerie positifs sur toute la période et qui s'élèvent, respectivement, à 37 970 € et 43 368 € en 2020.

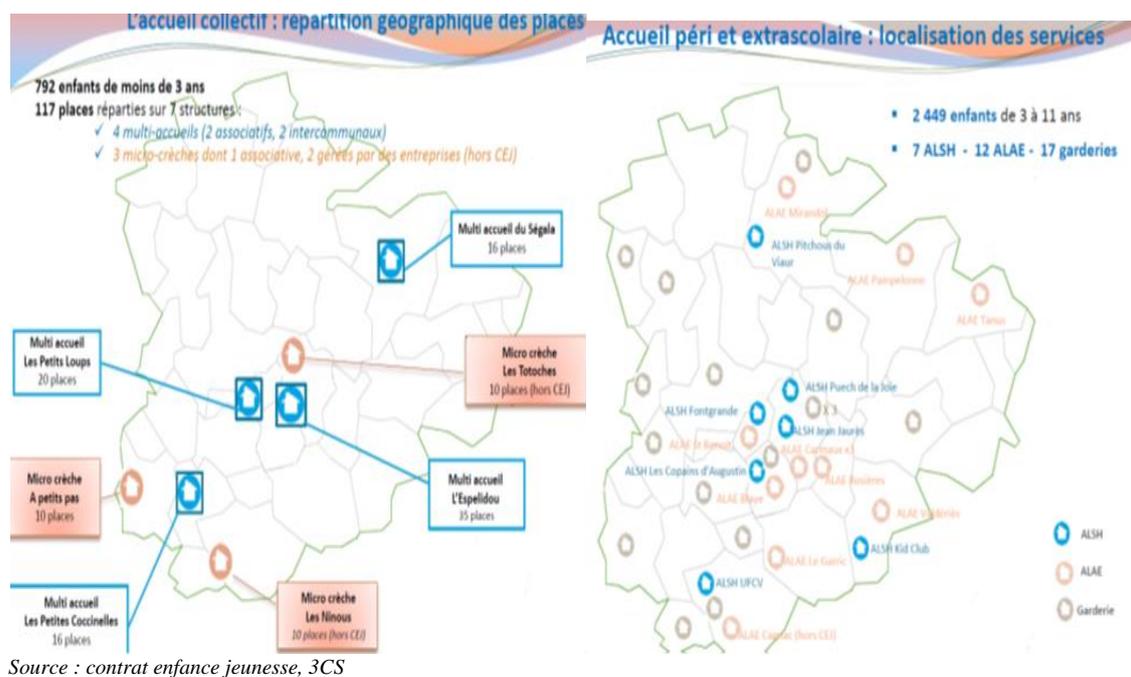
4.2.3.2. Le BA « Multi-accueil »

Si la 3CS a choisi de ne pas exercer la compétence scolaire, elle a en revanche conservé l'accueil des enfants et jeunes dans le cadre de la compétence petite enfance - enfance - jeunesse.

À ce titre, elle a la gestion de quatre multi-accueils petite enfance (dont deux intercommunaux, la crèche du Ségala à La Croix de Mille et celle de l'Espélidou à Carmaux, les deux autres étant associatifs) et une micro-crèche associative.

Elle apporte également son soutien à une dizaine d'associations chargées de l'accueil dans le cadre extra-scolaire : l'accueil de loisirs associé à l'école (ALAE) et l'accueil de loisirs sans hébergement (ALSH)⁶⁹.

carte 2 : localisation des structures d'accueil des enfants de la 3CS



Source : contrat enfance jeunesse, 3CS

Si la prise en charge des associations est inscrite au budget principal de la 3CS, la gestion des biens associés (crèches) et des personnels transférés fait l'objet d'un BA spécifique : le BA « Multi-accueil ».

La participation de chaque commune est considérée à l'aune de deux critères : la ressource possible de la commune pour 25 % et le nombre d'enfants de 0-14 ans pour 75 %, avec un reste à charge de 50 % pour la 3CS.

Le BA ne retrace aucune dette ni opération d'investissement, celles-ci étant prises en charge par le budget principal de la 3CS : construction des crèches de Villeneuve en 2019 (722 000 €), de Règuelongue en 2019-2020 (930 000 €), des yourtes de Puech la Joie en 2019

⁶⁹ Les temps ALAE sont en marge du temps scolaire (matin et soir, pause déjeuner) tandis que les temps ALSH concernent l'accueil du mercredi et des vacances scolaires.

(181 500 €), de la maison d'assistante maternelles de Valderies (estimée à 500 000 €, en cours de réalisation).

Les produits de gestion s'élèvent à 580 000 € en 2020, en hausse sur la période (+ 20 % par an en moyenne). Ce sont les ressources d'exploitation, constituées des prestations de services (480 000 € en 2020, en hausse de 32 % par an en moyenne) et de redevances (100 000 € en 2020, + 20 % par an, en moyenne).

Les charges de gestion s'élèvent à 820 000 € en 2020, en progression sur la période (+ 31 % par an en moyenne). Ce sont essentiellement des charges de personnel (700 000 € en 2020, + 30 % par an), en forte hausse depuis 2016 avec la prise de compétence et le transfert des personnels associés. Les charges à caractère général s'élèvent à 130 000 € en 2020 (+ 42 % par an).

De fait, l'EBF et la CAF se dégradent. Ils sont négatifs depuis 2016 et s'établissent à - 241 340 € en 2020.

tableau 37 : situation financière du BA « Multi-accueil » sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Variation / cumul
Ressources d'exploitation	159 736	377 215	628 418	493 485	636 528	580 350	263 %
+ Ressources institutionnelles	76 205	25 851	6 558	4 615	0	0	- 100 %
= Produits de gestion (A)	235 941	403 066	634 975	498 100	636 528	580 350	146 %
Charges à caractère général	22 834	100 228	98 210	102 811	105 384	129 806	468 %
+ Charges de personnel	189 765	698 401	690 303	677 420	702 652	691 881	265 %
= Charges de gestion (B)	212 599	798 634	788 514	780 232	808 080	821 690	286 %
EBF (A - B)	23 342	- 395 568	- 153 539	- 282 163	- 171 552	- 241 340	- 1 134 %
= CAF brute = CAF nette							- 1 220 819
<i>en % des produits de gestion</i>	10 %	- 98 %	- 24 %	- 57 %	- 27 %	- 42 %	
Besoin ou capacité de financement	22 406	- 396 036	- 154 006	- 282 163	- 171 552	- 241 340	- 1 222 690
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	22 406	- 396 036	- 154 006	- 282 163	- 171 552	- 241 340	- 1 222 690

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des BA

La situation bilancielle reflète la situation dégradée, avec un fonds de roulement et une trésorerie négatifs sur toute la période (- 1,2 M€ et - 1,3 M€ en 2020, respectivement).

tableau 38 : situation bilancielle du BA « Multi-accueil » sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fonds de roulement net global	- 53 577	- 449 613	- 603 619	- 885 782	- 1 057 334	- 1 298 674
<i>en nbre jours charges courantes</i>	- 92,0	- 205,5	- 279,4	- 414,4	- 477,6	- 576,9
BFR	76 854	250	4 771	- 355	99 180	10 672
<i>en nbre jours charges courantes</i>	132,0	0,1	2,2	- 0,2	44,8	4,7
Trésorerie	- 130 432	- 449 863	- 608 390	- 885 427	- 1 156 514	- 1 309 345
<i>en nbre jours charges courantes</i>	- 223,9	- 205,6	- 281,6	- 414,2	- 522,4	- 581,6

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des BA

La 3CS envisage une réintégration des opérations de ces services dans son budget principal.

Compte tenu de l'importance de cette compétence, la chambre incite la 3CS à améliorer sa comptabilité analytique ou fonctionnelle afin d'assurer un suivi du coût total de cette compétence, en intégrant tous les volets tant en dépenses (ressources humaines, biens, subventions aux

associations, etc.) qu'en recettes (prestations de la caisse d'allocations familiales, attribution de compensation des communes, etc.).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'analyse des situations financière et bilancielle des dix budget annexes jusqu'en 2021 montre qu'ils ne reflètent pas l'ensemble de l'activité associée, une partie étant prise en charge par le budget principal de la 3CS (sous forme de régie directe, de versement de subvention ou de dette associée à la réalisation de travaux importants). Ainsi, trois situations sont identifiées : d'une part, les services (assainissement non collectif) et équipements (cinéma) gérés uniquement par les BA ; d'autre part, la gestion rattachée directement au budget principal (musée, piscine, collecte des déchets) ; enfin, une troisième catégorie, hybride, partiellement prise en charge par un BA, avec une participation importante du budget principal (gestion de l'accueil de la petite enfance - jeunesse).

Cette situation ne facilite pas le suivi de l'exercice de la compétence. Aussi, la 3CS doit-elle améliorer ses outils (en particulier, sa comptabilité analytique et fonctionnelle) afin de déterminer précisément le coût complet de chacune de ses compétences.

En réponse, l'ordonnateur a précisé que de nouvelles dispositions ont été prises au 1^{er} janvier 2022, avec l'aval du comptable public, telles que :

- la création d'un BA sur la collecte des ordures ménagères, jusqu'à présent suivi dans le budget principal ;
- l'intégration du BA « SPANC » dans la régie assainissement, une régie autonome avec personnalité morale gérée par le Sivom Pôle des eaux ;
- l'intégration au BA « Crèches - multi-accueil » de l'ensemble des dépenses relatives à la petite enfance, y compris la participation de la 3CS au financement des crèches associatives.

La chambre prend acte favorablement de ces modifications, qui devraient permettre à la 3CS de disposer d'un meilleur suivi de l'exercice de ses compétences et du coût de celles-ci.

4.2.4. Les relations avec le centre intercommunal d'action sociale

Avec une population vieillissante et fragile, la 3CS a développé une politique sociale *via* son CIAS. L'implication de l'EPCI se traduit sur le plan financier par le versement d'une subvention annuelle (69 000 € à compter 2018 et jusqu'à 91 228 € en 2019).

tableau 39 : situation financière du CIAS de la 3CS sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	Valeur moy. an	2019	2020	Valeur moy. an
Produits de gestion	193 500	177 717	185 325	186 086	- 1 %	833 191	832 592	0 %
- Charges de gestion	241 508	237 691	218 021	143 603	- 16 %	875 934	882 571	1 %
= EBF	- 48 009	- 59 974	- 32 697	42 483		- 42 743	- 49 978	17 %
<i>en % des produits de gestion</i>	<i>- 25 %</i>	<i>- 34 %</i>	<i>- 18 %</i>	<i>23 %</i>		<i>- 5 %</i>	<i>- 6 %</i>	
CAF brute	- 48 009	- 69 699	- 32 677	42 483		22 714	- 22 472	
<i>en nbre jours charges courantes</i>	<i>- 25 %</i>	<i>- 39 %</i>	<i>- 18 %</i>	<i>23 %</i>	Cumul 2015-2018	<i>3 %</i>	<i>- 3 %</i>	Cumul 2019-2020
= CAF nette	- 48 009	- 69 699	- 32 677	42 483	- 107 901	19 019	- 26 537	- 7 518
Financement propre disponible	- 48 009	- 69 699	- 32 592	42 483	- 107 817	34 556	- 20 037	14 518
Besoin ou capacité de financement propre	- 48 009	- 69 699	- 33 107	41 659	- 109 155	13 650	- 30 246	- 16 596
Mobilisation ou reconstitution du fonds de roulement net global	- 48 009	- 69 699	- 33 107	41 659	- 109 155	23 119	- 30 246	- 7 127

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des BA

L'activité du CIAS connaît une forte évolution à partir de 2019. Les produits de gestion passent de 186 086 € en 2018 à 833 191 € en 2019. Cela est essentiellement dû à un accroissement des ressources d'exploitation (0 € en 2018, 134 285 € en 2019) et des ressources institutionnelles (186 086 € en 2018, 698 905 € en 2019).

Les charges de gestion évoluent également fortement (241 508 € en 2015, 143 603 € en 2018, 875 934 € en 2019), principalement du fait des charges de personnel (- 160 401 € en 2015, 72 504 € en 2018, 733 660 € en 2019).

Au total, l'EBF reste négatif, excepté en 2018. En 2019, la situation se stabilise positivement (en raison d'un produit exceptionnel de 65 531 € qui donne une CAF positive) avant de se dégrader à nouveau en 2020.

La situation bilancielle reste positive du fait d'un fonds de roulement positif et d'un BFR négatif (constitué de créances de l'État) qui se comporte comme une ressource supplémentaire, générant une trésorerie positive mais en diminution et vulnérable (20 jours de charges de gestion).

tableau 40 : situation bilancielle du CIAS de la 3CS

en €	2015	2016	2017	2018	Valeur moyenne annuelle	2019	2020	Valeur moyenne annuelle
Fonds de roulement net global	113 917	44 218	11 111	52 770	- 23 %	75 890	45 644	- 40 %
<i>en nbre jours charges courantes</i>	<i>172</i>	<i>68</i>	<i>19</i>	<i>134</i>		<i>32</i>	<i>19</i>	
- BFR global	- 1 093	- 106 339	0	- 35 029	- 35 615	- 1 060	3 078	1 009
<i>en nbre jours charges courantes</i>	<i>- 2</i>	<i>- 163</i>	<i>0,0</i>	<i>- 89</i>		<i>0</i>	<i>1</i>	
= Trésorerie nette	115 009	150 557	11 111	87 799	- 9 %	76 950	42 565	- 45 %
<i>en nbre jours charges courantes</i>	<i>174</i>	<i>231</i>	<i>19</i>	<i>223</i>		<i>32</i>	<i>18</i>	

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

4.3. L'impact de la crise sanitaire en 2020

4.3.1. Les mesures de soutien mises en place par la 3CS pour faire face à la crise sanitaire

4.3.1.1. Des mesures de soutien en direction des entreprises

Consécutivement à la pandémie, une démarche proactive a été engagée par le président de la 3CS pour aller à la rencontre des entreprises et échanger sur les aides nécessaires. Des interventions ciblées, complémentaires aux aides pro-cycliques de l'État (chômage partiel) ont été mises en œuvre, *via* le fonds régional L'Occal auquel la 3CS a contribué à hauteur de 120 000 € (90 000 € en 2020 et 30 000 € complémentaires en 2021). Ces aides ont principalement bénéficié aux très petites entreprises et au secteur de l'hôtellerie-restauration.

Par ailleurs, la 3CS a accordé à certaines entreprises en difficulté des aides directes sous forme d'abandon de créances de loyer, à hauteur de 64 736 €⁷⁰. La chambre note que l'ordonnateur motive sa délibération sur la base de l'ordonnance n° 2020-316 du 25 mars 2020 relative au paiement des loyers, des factures d'eau, de gaz et d'électricité afférents aux locaux professionnels des entreprises dont l'activité est affectée par la propagation de l'épidémie de Covid-19. Or celle-ci prévoit le report intégral ou l'étalement du paiement des loyers, mais non l'annulation qui relève du pouvoir de l'assemblée délibérante au titre de la remise gracieuse totale.

En outre, une cellule de crise économique a été activée afin d'orienter les entreprises vers un accompagnement et un soutien indispensables au maintien de leur activité. Ainsi, une étude des dossiers en situation les plus critiques est faite au cas par cas et en partenariat avec l'ensemble des acteurs venant en soutien aux entreprises (organismes de financement, chambres consulaires). Selon les besoins, ont été envisagées une action auprès des bailleurs par l'intermédiaire des associations de commerçants (l'union des commerçants, industriels et artisans du pays Carmausin – UCIAC, l'union des commerçants, artisans et agriculteurs de Pampelonne – UCAAP, etc.), du club d'entreprises, des agents immobiliers et des services urbanisme des communes, ainsi qu'une intervention auprès des fournisseurs de fluides (électricité, gaz, eau et assainissement).

Plus largement, ces rencontres ont permis de faire le constat d'une remise en question des dirigeants d'entreprise (notamment des petites et moyennes entreprises et industries) sur leur modèle de production et d'exploitation, avec une volonté d'investir pour renforcer leurs exploitations et leurs entreprises.

4.3.1.2. La participation au soutien de la population

La 3CS a participé à la mise en œuvre du centre de vaccination de Carmaux par la mise à disposition de matériel et de personnels, notamment le personnel de l'espace aquatique fermé. Par ailleurs, le service de transport à la demande a été mis en place gratuitement pour permettre aux personnes les plus âgées de se rendre au centre de vaccination.

La 3CS a effectué des commandes groupées de masques réutilisables et chirurgicaux de façon à faire profiter les communes d'un tarif avantageux, en refacturant le prix minoré de l'aide de l'État. Elle a également fait don de masques FFP2 et chirurgicaux.

⁷⁰ Délibération 3.1 du 1^{er} octobre 2020 pour 34 735,55 €, complétée par la délibération du 15 avril 2021 pour 30 000 €.

Enfin, afin de permettre le développement du télétravail de ses agents – et ainsi assurer la continuité du service – des équipements informatiques portables ont été acquis et mis à disposition des agents. La 3CS a également octroyé à 53 agents une prime exceptionnelle Covid (500, 750 ou 1 000 €)⁷¹, conformément aux dispositions règlementaires.

4.3.2. Les conséquences sur l'exercice 2020

4.3.2.1. Un résultat de fonctionnement en recul

Une diminution de l'EBF et de la CAF du budget principal de la 3CS

L'exercice 2020 laisse apparaître une légère diminution (- 1 %) des produits de gestion, passant de 12,7 M€ en 2019 à 12,5 M€ en 2020, essentiellement en raison d'une baisse des ressources d'exploitation (- 12 %) : les régies de la piscine Odyssée (44 433 € en 2020 contre 119 469 € en 2019, soit - 63 %) et des crèches intercommunales Espélidou (57 603 € en 2020 contre 70 646 € en 2019, soit - 19 %) et Ségala (32 694 € en 2020 contre 39 561 € en 2019, soit - 17 %). La fermeture de la régie du musée est motivée par les travaux de sécurité à réaliser sur le site et non par la crise sanitaire.

Les autres recettes – notamment la fiscalité et les ressources institutionnelles – sont maintenues à des niveaux équivalents à 2019 (cf. tableau 68 p.90).

Les charges de gestion sont en hausse (+ 3 %, 10,8 M€ en 2020). Cela concerne les subventions de fonctionnement (+ 15 %) versées aux associations et aux autres établissements publics ; les charges de personnel (+ 5 %) avec une prime Covid attribuée aux agents, comme indiqué *supra* ; les autres charges de gestion (+ 4 %) comptabilisent 12 844 € de pertes sur créances irrécouvrables admises en non-valeur⁷². La hausse de participations au titre de la politique de l'habitat (fin de programme Anah) n'est, quant à elle, pas liée à la crise sanitaire.

A contrario, les charges à caractère général baissent de 11 %, marquant une activité moindre sur les postes des services extérieurs, relations publiques, transports scolaires, remboursements des frais de mission et déplacements.

L'achat des masques et des produits désinfectants a été chiffré à 131 000 €, diminués de 49 200 € au titre de la compensation de l'État et de 18 138 € au titre de la participation des communes. Cette dépense a pu être financée par une réaffectation des crédits.

Il en résulte une inversion de tendance par rapport à la période 2015-2019, avec une diminution de l'EBF (- 23 %), de la CAF brute (- 25 %) et nette (- 66 %). Ils restent toutefois positifs (1,7 M€, 1,5 M€ et 255 491 € respectivement) en fin d'exercice 2020.

Une dégradation de l'activité moins marquée dans les BA

La fermeture des crèches et des structures d'accueil (ALAE et ALSH) se répercute dans le BA « Multi-accueil », qui accuse pour l'exercice 2020 une perte de près de 10 % de ressources,

⁷¹ Délibération du 15 mai 2020.

⁷² Cela correspond aux abandons de loyers validés par l'assemblée délibérante.

alors que les charges (essentiellement des charges de personnel) se sont maintenues. Cet effet ciseau creuse un EBF et une CAF déjà en difficulté (- 171 552 € en 2019, - 241 340 € en 2020).

Les autres BA ne sont pas directement impactés par la crise sanitaire. Ainsi, le BA de l'office de tourisme affiche des charges maintenues et une baisse des ressources. Celle-ci est due à une diminution des ressources institutionnelles, mais les ressources fiscales – notamment le produit de la taxe de séjour – ont sensiblement augmenté en 2020 (28 725 € contre 27 441 € en 2019), démontrant que la saison touristique n'a pas subi les conséquences de la crise sanitaire.

De même, le BA du cinéma a subi une diminution du montant de la délégation versée par le titulaire (24 000 €), mais la subvention du CNC (125 000 €) a largement couvert cette baisse. Les charges se sont, dans le même temps, maintenues. L'EBF (62 129 €) et la CAF (10 756 €) sont positifs en 2020, contrairement à 2019 (- 24 944 € et - 80 079 €), les charges financières étant tout juste couvertes. En revanche, l'annuité de la dette de 100 000 € demeure un poids, la CAF nette restant négative (- 89 244 € en 2020, - 180 079 € en 2019).

Enfin, les budgets économiques (notamment les ZAE, PV Solaire) n'ont pas été directement touchés par la crise sanitaire ni par des pertes économiques.

4.3.2.2. Un recul de l'investissement lié à la conjoncture

Au titre du budget principal, le financement propre disponible, même en baisse (- 36 %, 1,2 M€ en 2020 contre 1,8 M€ en 2019), couvre des dépenses d'équipement en forte chute (- 67 %, 905 607 € en 2020 contre 2,7 M€ en 2019), permettant ainsi à la 3CS de ne pas emprunter en 2020 et de reconstituer son fonds de roulement net pour un montant de 238 633 €.

L'encours de dette diminue de 10 % entre 2019 et 2020 et atteint 10,8 M€ fin 2020. La capacité de désendettement se dégrade toutefois et s'élève à 7,3 années compte tenu de la dégradation de la CAF brute en 2020.

4.3.2.3. Une situation bilancielle conjoncturellement confortée

En 2020, le BFR chute significativement (- 40 %, - 0,9 M€), non du fait de la situation sanitaire mais principalement en raison du retard de versement de la participation financière dans les travaux d'aménagement d'une aire d'accueil pour les gens de voyage réalisés en co-maîtrise d'ouvrage déléguée avec la commune de Carmaux.

Compte tenu d'un fonds de roulement en hausse (8 %) à 3,3 M€ et d'une ligne de trésorerie de 500 000 €, la trésorerie augmente (+ 132 %) et passe à près de 2 M€ en 2020, soit 66 jours de charges courantes. Cette ligne de trésorerie de 0,5 M€ a abondé une trésorerie immobile en 2020 du fait des circonstances exceptionnelles de la crise sanitaire qui ont stoppé les travaux et gelé les dépenses d'investissement.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Éléments de réflexion pour après 2021

La crise sanitaire de 2020 a impacté à la baisse certains postes de recettes, notamment les activités auprès des populations (piscine, crèches). Elle a généré des dépenses de frais d'entretien, d'achats de matériel de protection. Toutefois, des économies ont été réalisées dans le même temps

sur certains postes de dépenses (manifestations publiques, etc.), tandis que les ressources fondamentales (fiscalité et ressources institutionnelles) ont été maintenues.

Dès lors, malgré un résultat de fonctionnement en diminution, la 3CS a pu affronter la crise sanitaire sans se mettre en difficulté financière et les principaux indicateurs financiers (EBF, CAF), en baisse, restent positifs à l'issue de l'exercice 2020. Par ailleurs, le gel des dépenses d'investissement, compte tenu des circonstances, a permis à la 3CS de freiner son endettement et même de reconstituer en partie son fonds de roulement.

Il n'en demeure pas moins que le niveau d'endettement de la 3CS reste important en fin d'année 2021 : sur les 17 prêts en cours enregistrés au budget principal de la 3CS, deux ont une échéance en 2022 (175 000 € d'annuité), six en 2026 (430 000 € d'annuité), trois en 2029 (205 000 € d'annuité) et six au-delà de 2030 (jusqu'en 2036) (800 000 € d'annuité). Par ailleurs, le déficit des budgets annexes s'accroît, avec une situation qui se détériore pour les plus importants (BA « Multi-accueil » notamment).

Aujourd'hui, la 3CS doit se saisir de ces différents éléments pour affiner sa stratégie budgétaire et financière en intégrant une vision pluriannuelle consolidée (budget principal et budgets annexes).

Elle doit également améliorer ses outils de pilotage et de suivi avec comme priorités la maîtrise des principaux postes de dépenses de fonctionnement, en particulier la gestion des ressources humaines, ainsi que la mise en œuvre d'une programmation pluriannuelle des dépenses d'investissement.

Cette amélioration du suivi budgétaire et financier de la 3CS s'inscrit pleinement dans le contexte de réflexion concernant le projet de territoire, les compétences à exercer et leur déclinaison financière et opérationnelle. C'est la voie que s'est choisie la 3CS qui a souhaité anticiper le passage à la nomenclature M57 au 1^{er} janvier 2022 pour devenir un appui et un référent pour ses communes membres.

ANNEXES

annexe 1 (partie 1) : présentation des compétences de la 3CS.....	70
annexe 2 (partie 1) : suivi des observations de la chambre	71
annexe 3 (partie 2) : analyse des ressources humaines de la 3CS	74
annexe 4 (partie 3) : fiabilité des comptes.....	77
annexe 5 (partie 4) : analyse des produits de gestion de la 3CS	80
annexe 6 (partie 4) : analyse des ressources fiscales et de la fiscalité	81
annexe 7 (partie 4) : analyse des charges de gestion courante de la 3CS	83
annexe 8 (partie 4) : analyse des charges de personnel de la 3CS	85
annexe 9 (partie 4) : analyse du désendettement de la 3CS	86
annexe 10 (partie 4) : analyse de la situation bilancielle du BP de la 3CS	88
annexe 11 (partie 4) : analyse de la situation des BA de la 3CS.....	89
annexe 12 (partie 4) : analyse de l'impact de la crise sanitaire sur l'exercice 2020	90

annexe 1 (partie 1) : présentation des compétences de la 3CS

tableau 41 : liste des compétences de la 3CS

AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Schéma de Cohérence Territorial
 Infrastructures - Construction
 Création, aménagement et entretien de la voirie d'intérêt communautaire
 Construction, entretien, fonctionnement d'équipement culturels et de loisirs :
 > Musée/Centre d'Art du Verre
 > Cinéma
 > Centre Aquatique l'Odysée
 > Installations sportives du Domaine de la Verrerie
 Aménagement, entretien et gestion des aires d'accueil des gens du voyage
 Petit patrimoine (Maison du Polonais à Cagnac-les-Mines / Passerelle Las Planques à Tanus)
 Soutien aux communes : Maitrise d'ouvrage déléguée
 Technologie de l'Information et de la Communication : Schéma directeur d'aménagement numérique / Système d'information géographique

ENVIRONNEMENT

Collecte des ordures ménagères et du tri sélectif - Dépose des déchets en déchèteries
 Elimination et valorisation des déchets via l'adhésion au syndicat TRIFYL
 Assainissement collectif et non collectif
 Production et distribution d'eau potable
 Gestion des milieux aquatiques : valorisation et sensibilisation
 Gestion durable qualitative et quantitative de l'eau et des rivières

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Gestion des Zones d'Activités
 Accompagnement, conseil, soutien aux entreprises
 Politique locale du commerce
 Immobilier d'entreprise - Espace Coworking - Hôtel d'entreprises
 Office de Tourisme du Ségala Tarnais
 Base de Loisirs de la Roucarié
 Création, entretien de sentiers de randonnée

SERVICES À LA POPULATION

Petite Enfance [Crèches, Relais d'Assistant-es Maternel·les
 Enfance [Accueils de Loisirs
 Jeunesse [Accueils Ados, Actions Jeunes
 Scolaire [Aide au voyage
 Contrat Local de Santé
 Politique de la ville - Contrat de ville, Prévention de la délinquance - Hébergement temporaire
 CIAS - Insertion socio-économique
 Transport à la Demande
 Pôle Numérique
 Animation sociale (Centres Sociaux)
 Création et gestion de Maison de Services au Public
 Amélioration de l'habitat
 Incendie et secours : Contribution aux dépenses du SDIS

CULTURE

Soutien aux associations, partenariats, accès à la culture
 Participation aux frais liés à l'adhésion et au fonctionnement du réseau des médiathèques D'Lire & plus

Source : site internet de la 3CS

annexe 2 (partie 1) : suivi des observations de la chambre

tableau 42 : suivi des recommandations apportées par la chambre régionale des comptes dans son rapport du 23 décembre 2016 portant sur la gestion des exercices 2010 et suivants (présentation du rapport lors de l'assemblée délibérante du 8 février 2017 et rapport provisoire des suites du 14 septembre 2018)

	Reco.	Réponse ordonnateur	Analyse chambre	État
1	Compléter la mise en œuvre des compétences de l'établissement public, dans les domaines de l'aménagement de l'espace et du logement social	<p>Séance du 8 février 2017 : « M. Somen présente le rapport. Il insiste fortement sur le fait qu'il est indiqué que certaines compétences ne sont pas totalement exercées (notamment le PLH, etc.). Il explique que jusqu'à présent, il fallait choisir six compétences pour prétendre à la DGF bonifiée. En 2018 ce seront neuf compétences qui seront imposées pour l'éligibilité à la DGF bonifiée. Le problème se posera en particulier sur la compétence assainissement qui ne pourra pas être scindée en deux (collectif et non collectif). Si on scinde cette compétence, l'assainissement non collectif passerait alors en compétence facultative et la collectivité pourrait ne plus prétendre à la DGF bonifiée. »</p> <p>Rapport provisoire du 14 septembre 2018 : - la 3CS a décidé de prolonger la durée de son Opah pour une durée d'un an (délibération n° 12-12-2017-6) ; - dans le cadre d'une opération concertée avec la ville de Carmaux et d'une procédure inscrite dans un programme de résorption de l'habitat indigne, la 3CS a décidé de mettre en œuvre une aire d'accueil permanente (délibérations n° 18-06-2018-5.1 et n° 12-07-2018-6).</p>	<p>cf. § 3.1.2 : Les autres charges de gestion s'élèvent à 2,5 M€ en 2020 (+ 37 % par rapport à 2015) (cf. tableau 58 p.83). Elles connaissent une forte hausse en 2016, en raison de la mise en place de la politique de l'habitat (575 000 € en 2015, 1 M€ en 2016 et 1,2 M€ en 2020).</p> <p>cf. § 4.1.4 : En 2020, le retard de versement d'une participation financière de la 3CS à une opération pour « compte de tiers » - en l'espèce, des travaux d'aménagement d'une aire d'accueil pour les gens de voyage, réalisés en co-maîtrise d'ouvrage déléguée avec la commune de Carmaux, qui a assuré l'avance de trésorerie - modère la hausse du besoin de fonds de roulement.</p>	Mise en œuvre

<p>2</p>	<p>Mettre un terme au système de congés supplémentaires des agents de l'établissement public pour respecter la durée annuelle du temps de travail, soit de 1 607 heures par agent</p>	<p>Séance du 8 février 2017 : « Concernant les ressources humaines, le nombre d'heures effectuées par les agents est inférieur à ce que prévoit la loi et il conviendra que les collectivités concernées se concertent pour harmoniser les solutions envisagées. »</p> <p>Ce sujet a été précisé lors de l'assemblée délibérante du 26 septembre 2017, qui mentionne au point 4.7 : « À la suite du rapport final de la chambre régionale des comptes (CRC), il a été relevé par le magistrat instructeur que les agents de la 3CS ne respectaient pas la législation en vigueur au regard du nombre d'heures de travail effectives [...]. Compte tenu de la remarque de la CRC, le président, après plusieurs réunions sur le sujet, a demandé au comité technique de se prononcer sur la proposition suivante : suppression des jours de congés (quatre jours) pour un passage aux 1 607 heures (durée légale). Lors des séances en date du 11 septembre 2017 et du 19 septembre 2017, le comité technique s'est prononcé majoritairement de façon défavorable à la proposition du président. Le président demande à l'assemblée communautaire de donner son avis sur la suppression de quatre jours de congés pour l'ensemble du personnel, pour un passage à 1 607 heures conformément à la législation en vigueur. »</p> <p>« Le président amène les précisions suivantes : Premièrement, il rappelle que les discussions ont débuté dès le mois de mai par la proposition, au comité technique (CT), de mise en œuvre d'une commission de travail afin d'étudier différentes possibilités permettant de trouver une solution. Il indique que cette proposition a été refusée par le CT. Ensuite, le président explique qu'il a proposé une solution évitant la suppression de jours de congés par l'augmentation de la durée quotidienne du temps de travail de 18 minutes : il indique que cette proposition a été également rejetée par le CT. Suite à ces refus de négocier, il a décidé de proposer la suppression de jours de congés pour être en conformité avec la loi, selon les recommandations de la CRC. » [...] M. X... précise que le rapport de la chambre régionale des comptes porte sur une recommandation et il demande si dans le cas d'un non suivi on risque quelque chose ? Il demande si les élus souhaitent faire travailler plus les agents de la collectivité. Pour sa part, ce sera non. M. Somen indique que la démarche est de se mettre en adéquation avec la loi. La CRC émet un avis. Mais elle suivra l'évolution de la situation. L'autre point est de dire que dans le cadre des transferts de compétences il faut avoir un régime social clair afin d'éviter les dérives. « Nous avons l'obligation de maintenir un niveau social convenable mais qui ne crée pas de dérapage fiscal qui nuirait à la situation fiscale des ménages ». [...]</p>	<p>cf. § 2.1.3 : [...] le régime en vigueur à la 3CS (protocole de 2014, délibération du 21 octobre 2015 précisant les jours de congés) [...] prévoyait un total de 36 jours de congés, dont 25 jours au titre des congés annuels et 11 jours supplémentaires, dont deux jours de fractionnement attribués automatiquement (et non conditionnés), deux jours de complément, trois jours de pont, deux jours mobiles ainsi que deux jours du président (la Saint Privat et la Sainte Barbe). En outre, un régime de jours de congés « ancienneté » était accordé aux agents.</p> <p>Au total, la comptabilisation de ces jours supplémentaires ramenait la durée annuelle du temps de travail des agents à 1 519 heures (hors jours d'ancienneté). Ainsi, l'application de ce régime de congé dérogatoire équivalait en outre à la perte de sept emplois à temps plein sur une année (cf. tableau 46 p.75).</p> <p>Une délibération du 26 septembre 2017 a introduit le principe d'une durée hebdomadaire de travail égale à 35 heures. Il est repris, aux côtés d'autres dispositions sur les conditions de travail, dans le règlement intérieur approuvé le 18 juin 2018. Or ce règlement ne revient pas sur le nombre de congés supplémentaires octroyés, ce qui, de fait, maintient la durée annuelle de travail des agents à 1 519 heures.</p>	<p>Non mise en œuvre</p>
----------	--	--	---	---------------------------------

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES (ROD2)

	Reco.	Réponse ordonnateur	Analyse chambre	État
		<p>M. Y... donne la position du groupe majoritaire de Carmaux et l'accord au niveau de la commune de Carmaux qui a été passé avec les agents en 2001. Ils ont fait le choix de maintenir la situation actuelle malgré les remarques de la CRC. Le groupe majoritaire avait fait le choix de ne pas participer au vote et s'il y a vote, il votera contre. [...]</p> <p>Le président met la question au vote : est-ce vous êtes d'accord pour revenir aux 1 607 ?</p> <p>Résultats : 20 contre, 12 pour, 13 abstentions, 6 refus de prendre part au vote : 51 votes exprimés. (1 personne ne participe pas au vote)</p> <p>Rapport provisoire du 14 septembre 2018 : Concernant la durée annuelle du temps de travail, la 3CS a organisé de nombreuses réunions de travail et deux comités techniques durant lesquels diverses solutions ont été proposées aux représentants du personnel.</p> <p>Suite à l'avis négatif des deux CT, le président a souhaité présenter la proposition de suppression des jours de congés supplémentaires au conseil communautaire (note administrative du 26/09/2017).</p> <p>Durant ce conseil, les éléments relatifs à la situation des agents au regard la législation en vigueur ont été présentés donnant lieu à de nombreux échanges au terme desquels le conseil s'est prononcé contre la suppression des jours de congés supplémentaires (PV 26-09-2017).</p> <p>En complément de ces discussions, un règlement intérieur rappelant toutefois la durée légale du temps de travail a été rédigé et approuvé par le conseil communautaire. (délibération n° 18-06-2018-3.3)</p> <p>L'exécutif toutefois souhaite reprendre des négociations début 2019 sur la durée annuelle du temps de travail.</p>		

Source : CRC, d'après les éléments de la 3CS

annexe 3 (partie 2) : analyse des ressources humaines de la 3CS

tableau 43 : répartition des effectifs par services de l'organigramme

Services	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Différence 2015-2020	Soit variation
Services généraux / Administratif / Ressources	19	21	19	19	21	14	- 5	- 26 %
Patrimoine et services techniques	0	0	0	0	0	22	22	
Cohésion sociale	18	37	30	38	35	35	17	94 %
Service développement économique	2	2	1	1	1	2	0	
Affaires culturelles et musée	5	5	5	5	5	4	- 1	- 20 %
Aménagement et développement durable DDAT	50	54	54	59	58	43	- 7	- 14 %
Office de tourisme	3	3	3	4	4	4	1	33 %
Pôle des eaux	0	0	0	0	29	32	32	
Urbanisme habitat	1	2	6	6	6	6	5	500 %
Total :	98	124	118	132	159	162	64	65 %

Source : tableau des effectifs de la 3CS

tableau 44 : évolution des effectifs

Effectifs	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Différence 2015-2020	
Total postes ouverts	80	111	107	115	143	146	66	+ 83 %
Total effectifs réels	98	124	118	132	159	162	64	+ 65 %
Total ETP au 31 décembre (a)	98	120,2	116,4	129,1	156,6	159,8	61,8	+ 63 %
Total ETP au 31 décembre (b)	94	126,9	115,3	120,5	148,1	150,9	56,9	+ 161 %
Écart entre données 3CS – logiciel CRC	+ 4	- 6,7	+ 1,1	+ 8,6	+ 8,5	+ 8,9		

(a) Source : 3CS

(b) Source : logiciel Altair

tableau 45 : répartition des effectifs réels par statut

au 31 décembre	2015				2016			
	Titulaires	Non titulaires	Non permanents	Total	Titulaires	Non titulaires	Non permanents	Total
Catégorie A	7	8		15	9	9		18
Catégorie B	16	4		20	17	7		24
Catégorie C	43	2		45	67	2		69
Total	66	14	18	98	93	18	13	124

au 31 décembre	2019				2020				Différence 2015-2020	Soit variation
	Titulaires	Non titulaires	Non permanents	Total	Titulaires	Non titulaires	Non permanents	Total		
Catégorie A	12	8		20	10	9		19	+ 4	+ 27 %
Catégorie B	19	7		26	20	11		31	+ 11	+ 55 %
Catégorie C	94	3		97	94	2		96	+ 51	+ 113 %
Total	125	18	16	159	124	22	16	162	+ 64	+ 65 %

Source : tableau des effectifs de la 3CS

tableau 46 : régime de travail des agents de la 3CS

Régime légal			Régime adopté par la 3CS (règlement intérieur du 18 juin 2018)		
A	1 607	Nombre d'heures obligatoires par an			
B	365	Jours calendaires	B	365	Jours calendaires
C	104	Samedis et dimanches	C	104	Samedis et dimanches
D	8	Jours fériés légaux ne tombant ni un samedi ni un dimanche (moyenne)	D	8	Jours fériés légaux ne tombant ni un samedi ni un dimanche (moyenne)
E	25	Jours de congés légaux	E	25	Jours de congés annuels
F	2	Jours au titre du fractionnement de congés	F	2	Jours de fractionnement SYSTEMATISES
G			G	2	Jours compléments de base
H			H	2	Jours mobiles
I			I	3	Jours ponts
J			J	2	Jours président (St Privat et Ste Barbe)
K=B-C-D-E-F-G-H-I-J	226	Soit nombre de jours travaillés	K = B - C - D - E - F - G - H - I - J	217	Soit nombre de jours travaillés
L	5	Base jours ouvrés/semaine	L	5	Base jours ouvrés/semaine
M=K/L	45	Soit nombre de semaines travaillés	M = K / L	43	Soit nombre de semaines travaillés
Détermination du respect du contingent légal de 1 607 heures :					
		Nombre d'heures par semaine adopté par la 3CS	N	35	
		Nombre d'heures travaillées sur l'année	O = M x N	1 519	
		Nombres d'heures inférieurs à 1 607	P = A - O	88	
		Soit nombre de jours de travail perdus par agent	Q = P / 7 h par jour	13	
Détermination du sureffectif théorique :					
		Effectif de la 3CS en ETP (moyenne)	R	126	
		Volume d'heures perdues	S = P x R	11 088	
		Sureffectif théorique en ETP	T = S / A	7	

Source : CRC, d'après les éléments de la 3CS

tableau 47 : absentéisme des agents de la 3CS

Absences en jours	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Moyenne	Évolution 2015-2020
Maladie ordinaire	1 050	1 364	2 212	1 867	1 982	2 283	1 793	117 %
Maladie de longue durée	0	298	365	897	1 144	452	526	
Maladie professionnelle	0	0	0	309	90	0	67	
Accidents du travail	702	877	1 132	441	781	569	750	- 19 %
Accident du travail- trajet	0	0	0	0	0	0	0	
Jours de maladie (Sous-total A)	1 752	2 539	3 709	3 514	3 997	3 304	3 136	89 %
Maternité/paternité et adoption	0	169	308	336	195	0	168	
Mariage, PACS* (y compris d'un enfant, ascendant)	31	76	101	108	94	97	85	213 %
Garde d'enfant malade								
Décès, obsèques								
Autorisation spéciale d'absence (sous-total B)	31	245	409	444	289	97	253	213 %
TOTAL C = A + B	1 783	2 784	4 118	3 958	4 286	3 401	3 388	91 %
<i>Part « maladie ordinaire » dans l'absentéisme</i>	59 %	49 %	54 %	47 %	46 %	67 %	53 %	

Absentéisme pour maladie ordinaire par agent :

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Moyenne	Évolution 2015-2020
Maladie ordinaire (A)	1 050	1 364	2 212	1 867	1 982	2 283	1 793	117 %
Total agents au 31 décembre(B)	98	124	118	132	159	162	132	65 %
Jours d'absence par agent C = A / B	11	11	19	14	13	14	14	27 %

Absentéisme tous motifs par agent :

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Moyenne	Évolution 2015-2020
Absentéisme total (A)	1 783	2 784	4 118	3 958	4 286	3 401	3 388	91 %
Total agents au 31 décembre(B)	98	124	118	132	159	162	132	65 %
Jours d'absence par agent C = A / B	18	23	35	30	27	21	26	17 %

Source : CRC, d'après les éléments de la 3CS

*PACS : pacte civil de solidarité

annexe 4 (partie 3) : fiabilité des comptes

tableau 48 : taux de consommation de postes des dépenses réelles de fonctionnement

en €	BP + DM (A)	Réalisé mandats émis (B)	C = B / A	Crédits annulés
2020				
Charges à caractère général	2 156 848	1 567 685	73 %	589 163
Charges de personnel	5 346 000	5 305 450	99 %	40 550
Atténuation de produits	1 317 000	1 316 541	100 %	459
Autres charges de gestion courante	6 619 400	4 086 268	62 %	2 533 132
Charges financières	300 000	273 344	91 %	26 656
Charges exceptionnelles	245 000	32 658	13 %	212 342
Total dépenses réelles fonctionnement :	15 984 248	12 581 947	79 %	3 402 301
2019				
Charges à caractère général	2 076 377	1 781 429	86 %	294 948
Charges de personnel	5 160 000	5 114 245	99 %	45 755
Atténuation de produits	1 283 973	1 283 391	100 %	582
Autres charges de gestion courante	6 063 389	3 754 931	62 %	2 308 458
Charges financières	320 000	304 953	95 %	15 047
Charges exceptionnelles	103 000	23 251	23 %	79 749
Total dépenses réelles fonctionnement :	15 006 739	12 262 200	82 %	2 744 539
2018				
Charges à caractère général	2 613 672	1 721 496	66 %	892 176
Charges de personnel	3 873 641	3 776 291	98 %	97 350
Atténuation de produits	1 286 732	1 278 312	99 %	8 420
Autres charges de gestion courante	5 422 729	4 072 601	75 %	1 350 129
Charges financières	332 130	316 787	95 %	15 343
Charges exceptionnelles	76 200	23 410	31 %	52 790
Total dépenses réelles fonctionnement :	13 605 104	11 188 897	82 %	2 416 207
2017				
Charges à caractère général	2 862 011	1 665 583	58 %	1 196 429
Charges de personnel	3 850 931	3 666 712	95 %	184 219
Atténuation de produits	1 443 891	1 279 897	89 %	163 994
Autres charges de gestion courante	5 321 510	4 052 061	76 %	1 269 449
Charges financières	353 204	317 163	90 %	36 041
Charges exceptionnelles	35 700	21 621	61 %	14 079
Total dépenses réelles fonctionnement :	13 867 247	11 003 037	79 %	2 864 210
2016				
Charges à caractère général	3 156 632	1 613 474	51 %	1 543 158
Charges de personnel	3 721 650	3 634 432	98 %	87 218
Atténuation de produits	1 513 705	1 437 996	95 %	75 710
Autres charges de gestion courante	4 849 413	3 500 220	72 %	1 349 193
Charges financières	356 986	321 850	90 %	35 136
Charges exceptionnelles	13 200	7 319	55 %	5 881
Total dépenses réelles fonctionnement :	13 611 586	10 515 290	77 %	3 096 295

en €	BP + DM (A)	Réalisé mandats émis (B)	C = B / A	Crédits annulés
2015				
Charges à caractère générale	3 612 842	1 371 162	38 %	2 241 680
Charges de personnel	3 230 534	3 227 584	100 %	2 950
Atténuation de produits	1 563 041	1 493 869	96 %	69 172
Autres charges de gestion courante	3 383 252	3 196 259	95 %	186 993
Charges financières	414 071	376 597	91 %	37 474
Charges exceptionnelles	10 750	6 781	63 %	3 969
Total dépenses réelles fonctionnement :	12 214 490	9 672 252	79 %	2 542 238

Source : comptes administratifs et comptes de gestion de la 3CS

BP = budget primitif ; DM = décision modificative

tableau 49 : taux d'exécution des postes des dépenses réelles de fonctionnement (hors opération d'ordre)

Taux de consommation	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Soit taux moyen
Charges à caractère général	38 %	51 %	58 %	66 %	86 %	73 %	62 %
Charges de personnel	100 %	98 %	95 %	98 %	99 %	99 %	98 %
Atténuation de produits	96 %	95 %	89 %	99 %	100 %	100 %	96 %
Autres charges de gestion courante	95 %	72 %	76 %	75 %	62 %	62 %	74 %
Charges financières	91 %	90 %	90 %	95 %	95 %	91 %	92 %
Charges exceptionnelles	63 %	55 %	61 %	31 %	23 %	13 %	41 %
Taux global :	79 %	77 %	79 %	82 %	82 %	79 %	80 %

Source : CRC, d'après les comptes administratifs de la 3CS

tableau 50 : état des régies

3CS

Régies de recettes

N°	Objet	Code	Date de création	Régisseur	Date de nomination	Volumétrie			Variation		Contrôle trésorier			Contrôle ordonnateur
						2015	2019	2020	2015/2020	2019/2020	Trésorier	Date	Observations	
1	REGIE TRANSPORT A LA DEMANDE	80004	01/01/2015	LACROIX Brigitte	01/01/2015	3 240,54	2 043,29	716,36	-77,9%	-64,9%				Néant
2	CRECHE SEGALA	80005	01/01/2014	SAMBLAS Mireille	01/01/2020	30 113,49	39 560,59	32 693,97	8,6%	-17,4%	REY Jean-Philippe (1)	17/12/2019	Oui. Ordonnateur : réponses écrites dans PV	Néant
3	CRECHE ESPELIDOU	80025	01/01/2016	SAINT MARC Carine	01/07/2019	0,00	70 646,21	57 603,62		-18,5%	MIELO Marylin	25/06/2019	Pas observation majeure	Néant
4	PISCINE ODYSSEE	80010	01/01/2014	DESCALEZ MALPHEITE	01/03/2018	124 382,20	119 469,40	44 432,90	-64,3%	-62,8%				Néant
5	MUSEE	80017	01/01/2014	SAMBLAS Mireille	01/08/2017	52 851,70	9 944,35	35,00	-99,9%	-99,6%				Néant
6	OFFICE DE TOURISME	80019	01/09/2015	GONSALES Amandine	01/09/2015	191,00	2 367,85	2 202,60	1053,2%	-7,0%				Néant
7	POLE NUMERIQUE	80020	08/01/2018	BEZIN Mathieu	08/01/2018	0,00	4 225,80	3 194,60		-24,4%				Néant
8	GENS DU VOYAGE	80021	01/06/2019	RICHARD Marie-	01/06/2019	0,00	1 124,50	0,00		-100,0%				Néant
9	COMPOSTEURS	80000	01/01/2014	Nomination en cours		105,00	375,00	325,00	209,5%	-13,3%				Néant
10	RESSORT LOGEMENTS	12908	01/01/2014	TOUMOULIN Joelle	01/01/2014	0,00	0,00	0,00					En cours de dissolution	Néant
11	POLE LOCAL DE L'EMPLOI ET DU		01/01/2014	CZAPLA Henriette	01/01/2014	0,00	0,00	0,00					En cours de dissolution	Néant
						Total	210 883,93	249 756,99	141 204,05	-33,0%	-43,5%			

(1) REY Jean-Philippe (trésorier adjoint)

Source : CRC, d'après les éléments de la 3CS

tableau 51 : comparaison inventaire / état de l'actif, balance au 31 décembre 2020 (en €)

Comptes	État de l'actif 2020 (A)	Balance 2019 (B)	Balance 2015 (C)	Différence (A - B)
203 - Frais d'études, de recherche	248 627	403 363	177 626	- 154 736
204 - Subventions d'équipement	1 198 057	2 196 219	1 632 767	- 998 162
205 - Concessions	41 605	134 717	78 579	- 93 112
Sous-total 20	1 488 289	2 734 299	1 888 972	- 1 246 010
211 - Terrains	2 834 604	2 834 604	2 549 408	0
212 - Agencements de terrains	1 061 593	1 061 336	1 064 183	256
213 - Constructions	23 853 909	24 852 923	17 537 409	- 999 014
215 - Installations, matériel	2 937 386	3 187 519	3 096 280	- 250 133
216 - Objets et œuvres d'art	202 0454	198 700	180 642	3 344
217 - Autres (réseaux, etc.)	12 955 473	12 971 426	11 699 936	- 15 953
218 - Autres immobilisations corporelles	1 941 374	5 583 396	3 195 562	- 3 642 022
Sous-total 21 - Immobilisations définitives	45 786 382	50 689 903	39 323 420	- 4 903 521
Sous-total 23 - Immobilisations en cours	1 733 306	1 406 523	2 318 707	326 784
Sous-total 24 - Immobilisations mises à disposition ou mises en affectation	//	//	//	
Sous-total 26 - Participations	53 512	43 512	42 512	10 000
Sous-total 27 - Créances	4 381 281	4 373 781	3 578 399	7 500
Sous-total 28 - Amortissements		- 6 570 078	- 3 391 135	6 570 078
Total classe 2	53 442 760	52 677 940	43 760 875	764 820

Source : CRC, d'après l'état de l'actif et la balance des comptes de la 3CS

annexe 5 (partie 4) : analyse des produits de gestion de la 3CS

tableau 52 : évolution des produits de gestion courante

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit variation
Ressources fiscales propres	6 957 684	7 997 248	8 377 952	8 364 320	8 563 130	8 616 855	8 717 012	25 %
+ Fiscalité reversée	- 1 013 649	- 741 226	- 415 130	- 344 291	- 381 055	- 393 300	-307 597	- 70 %
= Fiscalité totale	5 944 035	7 256 022	7 962 822	8 020 029	8 182 076	8 223 556	8 409 415	41 %
+ Ressources exploitation	1 294 883	945 146	906 925	665 805	2 656 042	2 351 488	2 142 773	66 %
+ Ressources institutionnelles	2 313 530	1 993 264	1 955 821	1 905 875	1 862 721	1 952 233	2 128 435	- 8 %
= Produits de gestion	9 552 448	10 194 432	10 825 567	10 591 709	12 700 839	12 527 277	12 680 623	33 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

tableau 53 : évolution des ressources d'exploitation

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit variation
Travaux, études et prestations de services	795 776	611 349	618 993	461 714	817 047	524 809	385 021	- 52 %
+ Mise à disposition de personnel facturée	135 507	127 526	114 968	48 038	98 894	116 974	97 028	- 28 %
+ Remboursement de frais	0	0	49 940	53 010	58 120	54 370	52 770	
= Ventes diverses, produits des services et du domaine	931 406	739 001	784 030	563 074	974 522	696 153	535 284	- 43 %
+ Revenus locatifs et redevances (hors délégation de service public)	363 477	206 145	122 895	102 731	147 850	189 463	188 937	- 48 %
+ Excédents et redevances sur services publics industriels et commerciaux	0	0	0	0	1 533 670	1 465 958	1 418 552	
= Ressources exploitation	1 294 883	945 146	906 925	665 805	2 656 042	2 351 574	2 142 773	66 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

tableau 54 : évolution des ressources institutionnelles

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit variation
Dotation globale de fonctionnement	1 661 687	1 415 767	1 374 893	1 294 405	1 326 362	1 370 581	1 422 086	- 14 %
+ FCTVA	0	0	15 455	14 286	7 915	10 775	12 552	
+ Participations	355 518	332 863	263 274	279 974	157 282	212 922	271 806	- 24 %
+ Autres attributions	296 325	244 634	302 199	309 895	371 162	384 945	416 617	41 %
= Ressources institutionnelles	2 313 530	1 993 264	1 955 821	1 905 875	1 862 721	1 983 603	2 128 435	- 8 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

annexe 6 (partie 4) : analyse des ressources fiscales et de la fiscalité

tableau 55 : évolution des ressources fiscales propres

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit variation
Impôts locaux nets	5 230 376	5 188 276	5 539 963	5 475 899	5 586 491	5 586 067	5 551 615	6 %
<i>Dont taxes foncières - habitation</i>	4 277 617	4 232 452	4 330 745	4 383 886	4 363 056	4 452 392	1 406 844	3%
<i>Fraction de TVA</i>							3 005 393	
<i>CVAE</i>	635 253	606 546	758 089	600 783	599 937	624 104	619 892	- 2 %
<i>TASCOM</i>	181 133	179 852	201 435	179 988	189 409	178 996	165 210	- 9 %
<i>IFER</i>	136 373	149 654	241 566	244 567	295 609	311 446	322 875	137 %
<i>Autres impôts locaux</i>	0	19 772	8 128	66 675	138 480	19 129	31 401	
+ Taxes sur activités de service et domaine	1 727 308	2 916 760	2 948 589	3 017 761	3 104 379	3 170 872	3 309 524	92 %
+ Autres taxes	0	- 107 788	- 110 600	- 129 340	- 127 740	- 140 084	-144 127	
= Ressources fiscales propres	6 957 684	7 997 248	8 377 952	8 364 320	8 563 130	8 616 855	8 717 012	25 %

Source : CRC, d'après les comptes de gestion

tableau 56 : évolution de la fiscalité reversée (AC, FPIC, FNGIR), en €

Date	Évolution de périmètre et prise de compétences	Montant de la fiscalité reversée collectivités (dont reversement AC)	Montant du FPIC et de solidarité	Contribution FNGIR	Total fiscalité reversée	Transfert vers la 3CS
2014	Fusion des communautés de communes de Ségala et du Ségala-Carmausin	- 1 053 037 (dont -1 301 615)	195 335	- 231 041	- 1 008 743	
2015	Compétence : tourisme	- 997 685 (dont - 1 262 828)	215 077	- 231 041	-1 013 649	
2016	Extension sur l'ensemble du territoire des compétences suivantes : - collecte des ordures ménagères ; - petite enfance, enfance, jeunesse (en particulier crèches, et accueil de loisirs sans hébergement) ; - action sociale ; - adhésion au syndicat mixte de rivières Cérou Vère.	- 832 356 (dont - 1 099 167)	322 171	- 231 041	- 741 226	Transfert des personnels et des actifs de crèches + Transfert des personnels et des actifs des syndicats de collecte d'ordures ménagères
2017	Suppression de l'IC de la définition des zones d'activités économiques (loi NOTRÉ)	- 546 370 (dont - 938 256)	362 281	- 231 041	- 415 130	
2018	Retrait de la commune de Laparrouquial Compétence obligatoire : gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations (Gemapi, items 1, 2, 5 et 8) Compétence optionnelle : création et gestion de maisons de services au public	- 492 603 (dont - 923 243)	374 042	- 225 730	- 344 291	Dissolution du SID et transfert de l'actif et passif de Cap'Découverte vers la 3CS
2019	Compétence optionnelle : eau et assainissement	- 561 437 (dont - 948 742)	387 292	- 206 910	- 381 055	Transfert des personnels et des actifs des syndicats d'eau et d'assainissement
2020	Compétence obligatoire : eau et assainissement	- 577 282 (dont - 950 728)	409 712	- 225 730	- 393 300	
2021	Retrait de la commune de Salles	- 597 523 (dont - 961 121)	421 606	- 131 680	- 307 597	
	Variation moyenne annuelle	- 8 % (dont - 4 %)	12 %	- 9 %	- 18 %	

Source : CRC, d'après les documents de la 3CS

annexe 7 (partie 4) : analyse des charges de gestion courante de la 3CS

tableau 57 : évolution des charges de gestion courante

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit variation
Charges à caractère général	1 371 162	1 613 474	1 665 582	1 721 496	1 761 429	1 567 685	1 563 581	14 %
+ Charges des personnel	3 118 744	3 527 479	3 504 556	3 616 361	4 938 174	5 165 970	5 242 107	68 %
<i>en %</i>	40 %	40 %	37 %	38 %	46 %	47 %	47 %	
+ Subventions de fonctionnement	1 335 220	992 115	1 618 408	1 579 476	1 342 878	1 540 892	1 442 705	8 %
+ Autres charges de gestion	1 861 039	2 508 104	2 433 653	2 493 125	2 452 053	2 545 376	2 777 535	49 %
= Charges courantes	7 686 165	8 641 173	9 222 200	9 410 458	10 494 534	10 819 923	11 025 929	43 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

tableau 58 : évolution des autres charges de gestion

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit variation
Autres charges de gestion	1 861 039	2 508 104	2 433 653	2 493 125	2 452 053	2 545 376	2 777 535	49 %
<i>Dont contribution au service incendie</i>	892 760	892 922	884 766	881 958	894 831	904 657	911 649	2 %
<i>Dont contribution aux organismes de regroupement</i>	199 226	341 685	247 197	307 765	205 091	203 895	207 888	4 %
<i>Dont autres contingents obligatoires (politique habitat)</i>	574 690	1 083 591	1 096 162	1 092 055	1 140 986	1 216 577	1 454 721	153 %
<i>Dont indemnités des élus</i>	189 358	186 666	203 928	209 747	210 597	207 401	203 275	7 %
<i>Dont pertes sur créances irrécouvrables</i>						12 844	0	

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

tableau 59 : évolution des charges générales

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit variation
Charges à caractère général	1 371 162	1 613 474	1 665 582	1 721 496	1 761 429	1 567 685	1 563 581	14 %
<i>Dont achats autres que les terrains</i>	463 615	490 945	485 155	540 445	511 359	560 609	506 243	9 %
<i>Dont locations</i>	59 464	27 296	39 744	32 935	48 951	34 094	51 522	-13 %
<i>Dont entretien et réparations</i>	210 331	338 919	291 665	345 094	327 249	327 051	293 608	40 %
<i>Dont assurances et frais bancaires</i>	150 669	177 719	191 596	216 999	249 190	192 115	223 892	49 %
<i>Dont autres services extérieurs</i>	144 430	201 925	283 811	267 554	257 932	188 384	282 977	96 %
<i>Dont honoraires, études</i>	40 019	117 906	120 289	67 658	96 951	91 921	9 662	-76 %
<i>Dont publicité, relations publiques</i>	157 103	121 381	131 519	93 399	101 389	53 909	63 650	-60 %
<i>Dont transports collectifs (scolaires)</i>	1 618	2 506	1 227	22 289	10 756	255	384	-76 %
<i>Dont déplacements, missions</i>	20 819	14 233	14 114	19 296	24 329	6 374	10 466	-50 %
<i>Dont frais postaux, télécom</i>	71 436	55 469	53 620	52 521	62 810	60 681	60 675	-15 %
<i>Dont impôts et taxes</i>	51 446	65 173	52 842	61 252	68 250	52 292	60 503	18 %

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

tableau 60 : évolution des subventions de fonctionnement et charges exceptionnelles

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit variation
Subventions de fonctionnement	1 335 220	992 115	1 618 408	1 579 476	1 342 878	1 540 892	1 442 705	8 %
<i>Dont subventions aux établissements publics rattachés : CCAS, services publics administratifs ou services publics industriels et commerciaux</i>	0	0	0	69 228	91 288	69 000	106 000	
<i>Dont subventions aux autres établissements publics</i>	437 043	192 859	670 637	572 374	456 252	569 702	471 499	8 %
<i>Dont subventions personnes privées</i>	898 176	799 256	947 771	937 874	795 338	902 191	865 207	- 4 %
Charges exceptionnelles	- 4 381	- 3 265	- 4 429	- 9 826	- 3 964	- 20 602	-67 216	1 434 %
<i>Dont subvention exceptionnelle personnes privées</i>	0	0	3 500	18 375	13 875	14 877	46 042	
<i>Dont titres annulés</i>	6 768	7 319	9 015	0	9 056	10	47 856	607 %
<i>Dont mandats annulés</i>	0	38	2 400	1 795	751	0	1 458	

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

Subventions versées aux personnes privées

Trois associations gèrent les multi-accueils et crèches pour la petite enfance (moins de trois ans) et disposent de locaux mis à disposition :

- l'association « À petits pas » (crèche de Carmaux) : 39 220 € en 2015, 101 800 € en 2020 ;
- l'association « Les petits loups » (crèche de St Benoît-de-Carmaux) : 100 000 € depuis 2016, plus de 120 000 € en 2018 ;
- l'association « Les petites coccinelles » (crèche de Taïx) : 28 252 € en 2015, 62 000 € en 2020.

Sept associations s'occupent de l'ALSH, c'est-à-dire les centres de loisirs ou centres aérés, pour les enfants et les jeunes de moins de 18 ans :

- l'association centre social Ségala Tarnais (ALSH de Valderies) : 23 526 € en 2015, 48 100 € en 2020 pour la partie *kid club* ; 21 486 € en 2015 et 10 500 € en 2019 pour la partie jeunes. Cette même association gérait l'ALAE Valderies-Rosières en 2015 et recevait plus de 59 000 € ;
- l'association « Les pitchous du Viaur » (dissoute en 2018) remplacée par « Loisirs jeunesse du Viaur » (ALSH De Mirandol) : 45 791 € en 2015, 40 000 € en 2020 ;
- l'association « Union française des colonies de vacances » (UFCV) (ALSH de Cagnac) : 115 077 € en 2015, 82 600 € en 2020 ;
- l'association « Animation jeunesse Carmausine » (« AJC », devenue « Enfance jeunesse carmausin » « EJC » en 2020) : 189 417 € en 2015, 130 000 € en 2020 pour la partie « ados » ; 36 483 € en 2015 et 40 000 € en 2020 pour la médiation sociale. Cette même association gérait la cyberbase jusqu'en 2017 et recevait entre 39 170 € en 2015 et 27 000 € en 2017. De même, elle assurait l'accompagnement scolaire jusqu'en 2017, avec des subventions de 24 930 € en 2015 et 12 500 € en 2017 ;
- l'association « Carmaux loisirs enfance » (« CLE », qui fusionne avec AJC en 2020 pour devenir EJC) (ALSH Jean Jaurès, partie enfants) : 50 932 € en 2016, 40 000 € en 2020 ;
- l'amicale laïque (ALSH Puech la Joie) : 12 976 € en 2016, 57 200 € en 2020 ;
- le comité de gestion (ALSH Fontgrande de St Benoît-de-Carmaux) : 41 114 € en 2016, 30 000 € en 2020.

annexe 8 (partie 4) : analyse des charges de personnel de la 3CS

tableau 61 : détail des charges de personnel

Au 31 décembre (en €)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit variation
Rémunération principale	1 133 035	1 414 528	1 527 401	1 553 905	2 420 353	2 720 501	2 813 100	148 %
+ Régime indemnitaire voté par l'assemblée, y compris indemnités horaires pour heures supplémentaires	216 961	270 161	310 390	317 600	391 784	209 801	89 433	- 59 %
+ Autres indemnités	36 421	38 071	38 883	42 616	53 047	53 602	53 387	47 %
= Rémunérations du personnel titulaire (a)	1 386 417	1 722 760	1 876 674	1 914 121	2 865 184	2 983 904	2 955 920	113 %
<i>en % des rémunérations du personnel</i>	65 %	69 %	74 %	73 %	80 %	81 %	79 %	
Rémunération principale	629 085	635 495	583 736	666 449	692 320	723 732	768 199	22 %
+ Régime indemnitaire voté par l'assemblée, y compris indemnités horaires pour heures supplémentaires	1 258	7 798	1 415	9 276	1 336	0	15 822	1 158 %
= Rémunérations du personnel non titulaire (b)	630 343	643 293	585 151	675 726	693 656	723 732	784 021	24 %
<i>En % des rémunérations du personnel</i>	29 %	26 %	23 %	26 %	20 %	20 %	21 %	
Autres rémunérations (c)	125 562	126 619	64 420	28 022	3 371	0	0	- 100 %
= Rémunérations du personnel hors atténuations de charges (a + b + c)	2 142 322	2 492 671	2 526 245	2 617 869	3 562 211	3 707 636	3 739 941	75 %
- Atténuations de charges	80 112	78 573	127 197	122 322	126 802	91 982	68 725	- 14 %
= Rémunérations du personnel	2 062 211	2 414 098	2 399 047	2 495 546	3 435 409	3 615 654	3 671 216	78 %
Charges totales de personnel	3 118 744	3 527 479	3 504 556	3 616 361	4 938 174	5 165 970	5 242 107	68 %
- Remboursement de personnel mis à disposition	135 507	127 526	114 968	48 038	98 894	116 974	97 028	- 28 %
= Charges totales de personnel nettes des remboursements pour mise à disposition	2 983 237	3 399 954	3 389 588	3 568 323	4 839 281	5 048 996	5 145 080	73 %
<i>en % des produits de gestion</i>	31 %	33 %	31 %	34 %	38 %	40 %	41 %	

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion

annexe 9 (partie 4) : analyse du désendettement de la 3CS

tableau 62 : nombre de contrats de prêts détenus

Date prêt	Date de fin	Montant (€)	Objet	Prêteur	Taux	Annuité (2020)
Prêts en cours						
2006	01/01/2021	350 000	Camion OM* + matériel de tri	Dexia => SFIL	4,64 %	32 426
2006	15/06/2025	1 000 000	Acquisition ZA Cokerie	Crédit Agricole	2,29 %	56 884
2007	25/11/2021	1 000 000	Travaux de voirie 1	Caisse Épargne	3,80 %	87 770
2007	25/07/2022	1 000 000	Travaux de voirie 2			87 771
2010	01/04/2029	2 250 000	Zones activités	Banque Populaire	4,83 %	122 404
2011	28/02/2021	90 000	OM – SICTOM** Combefa	Crédit Agricole	3,15 %	10 527
2011	30/04/2021	130 000			3,01 %	15 071
2011	30/09/2026	1 500 000	Travaux de voirie 3		3,95 %	132 693
2011	06/02/2029	475 309,01	Pôle des eaux	Caisse Épargne	4,80 %	38 691
2012	05/03/2026	1 000 000	Zones activités		4,59 %	86 939
2012	19/10/2026	500 000	Acquisition immeuble (rue Torcatis)	Banque Populaire	4,19 %	45 067
2013	03/03/2033	2 000 000	Cinéma	Crédit Agricole	3,85 %	151 374
2013	01/09/2033	5 000 000	Piscine Odyssee	Caisse des dépôts et consignation	Var.	304 838
2014	31/05/2020	50 000	OM – SICTOM Combefa	Crédit Agricole	2,67 %	4 523
2014	11/02/2028	500 000	Construction CLSH*** Cagnac		3,75 %	42 857
Total 1		16 845 309,01				
Prêts contractés durant la période de contrôle 2015-2021						
2016	28/02/2025	1 000 000	Zones activités	Crédit Agricole	1,49 %	108 365
2017	01/12/2020	777,60	Matériel multi-accueil Carmaux	Caisse d'allocations familiales	//	194
2017	01/03/2032	1 900 000	Divers projets	CFFL (=> Banque Postale)	1,55 %	142 206
2018	01/08/2024	28 938	Multi-accueil Cagnac	Caisse d'allocations familiales	//	4 134
2018	30/06/2033	2 000 000	Opérations d'aménagements	Crédit Agricole	1,55 %	149 690
2019	01/02/2020	3 719,60	Multi-accueil St Benoît de Carmaux	Caisse d'allocations familiales	//	1 859
2019	01/10/2020	1 744,80	Véhicule transport	Caisse d'allocations familiales	//	582
2019	01/10/2034	700 000	Opérations d'aménagements	Banque Postale	0,44 %	49 713
2021	2036	1 500 000	Divers investissements	Crédit Agricole	0,79 %	
Total 2		7 135 180,00				
TOTAL (1+2)		23 980 489,01				

Source : CRC, d'après les éléments de la 3CS

*OM : ordures ménagères **SICTOM : syndicat intercommunal de collecte et de traitement des OM ***CLSH : centre de loisirs sans hébergement

tableau 63 : évolution de l'encours de dette du BP de la 3CS

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit variation
Encours de dette BP au 1 ^{er} janvier	13 025 826	10 474 161	10 602 131	11 433 229	12 278 955	12 074 084	10 832 672	-17 %
- Annuité en capital de la dette	2 379 365	1 056 027	1 058 996	1 233 080	1 221 503	1 234 642	981 939	-59 %
-Variation autres dettes	172 300	3 931	9 907	0	8 154	6 770	-64 006	-137 %
+ Intégration dettes (interco)	0	187 929	0	78 806	324 786	0	0	
+ Nouveaux emprunts	0	1 000 000	1 900 000	2 000 000	700 000	0	1 500 000	
= Encours de dette BP au 31 décembre	10 474 161	10 602 131	11 433 229	12 278 955	12 074 084	10 832 672	11 414 740	9 %
<i>Soit capacité désendettement (en années)</i>	6	8	8	13	6	7	8	
<i>en € par habitant</i>	344	348	376	405	399	357	375	
<i>Moyenne de la strate</i>	185	193	185	193	197			
- Trésorerie	2 026 309	1 819 366	2 802 585	2 514 130	2 760 588	3 882 678	4 141 929	104 %
= Encours de dette BP net de la trésorerie	8 447 852	8 782 765	8 630 644	9 764 824	9 313 496	6 949 995	7 272 811	-14 %
<i>Soit capacité désendettement (en années)</i>	5	7	6	10	5	5	5	

Source : CRC, logiciel AnaFi d'après les comptes de gestion

annexe 10 (partie 4) : analyse de la situation bilancielle du BP de la 3CS

tableau 64 : détail de la composition du fonds de roulement

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit Variation
Ressources stables	46 804 726	48 409 243	50 452 089	53 405 001	55 986 096	56 546 584	58 766 831	26 %
<i>Dont ressources propres</i>	<i>36 330 566</i>	<i>37 807 112</i>	<i>39 018 860</i>	<i>41 126 046</i>	<i>43 912 012</i>	<i>45 713 911</i>	<i>47 352 091</i>	<i>30 %</i>
<i>Dont dettes financières</i>	<i>10 474 161</i>	<i>10 602 131</i>	<i>11 433 229</i>	<i>12 278 955</i>	<i>12 074 084</i>	<i>10 832 672</i>	<i>11 414 740</i>	<i>9 %</i>
- Emplois immobilisés	44 932 875	46 411 260	47 623 493	50 386 776	52 883 112	53 173 511	54 588 042	22 %
<i>Dont immo corporelles</i>	<i>24 804 070</i>	<i>27 610 321</i>	<i>28 436 639</i>	<i>31 015 932</i>	<i>32 300 065</i>	<i>32 470 951</i>	<i>32 768 260</i>	<i>32 %</i>
<i>Dont immo financières</i>	<i>3 620 911</i>	<i>3 819 255</i>	<i>4 793 765</i>	<i>4 791 878</i>	<i>4 417 293</i>	<i>4 376 086</i>	<i>4 332 990</i>	<i>20 %</i>
<i>Dont immo en cours</i>	<i>2 132 224</i>	<i>134 297</i>	<i>34 455</i>	<i>57 984</i>	<i>1 406 522</i>	<i>1 539 070</i>	<i>2 718 173</i>	<i>28 %</i>
<i>Dont immo reçues</i>	<i>11 886 418</i>	<i>11 981 178</i>	<i>12 639 542</i>	<i>12 663 277</i>	<i>12 968 495</i>	<i>13 109 583</i>	<i>13 109 583</i>	<i>10 %</i>
<i>Dont immo sous mandats</i>	<i>1 172 000</i>	<i>1 497 329</i>	<i>277 627</i>	<i>205 172</i>	<i>205 172</i>	<i>205 172</i>	<i>205 172</i>	<i>- 83 %</i>
= Fonds de roulement net	1 871 852	1 997 983	2 828 596	3 018 225	3 102 984	3 373 073	4 178 788	123 %

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

tableau 65 : détermination du BFR

Au 31 décembre (en €)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Soit Variation
BFR de gestion	20 169	25 017	13 401	- 9 488	106 646	- 8 959	- 61 927	- 407 %
<i>en nbre de jours de charges</i>	<i>0,9</i>	<i>1,0</i>	<i>0,5</i>	<i>- 0,4</i>	<i>3,6</i>	<i>- 0,3</i>	<i>- 2,0</i>	
- Dettes et créances fiscales	1 156	10 672	5 740	3 832	16 319	15 531	1 519	31 %
- Autres dettes et créances sur État et collectivités (subventions à recevoir, opérations particulières, charges à payer)	167 833	- 162 642	- 1	- 463 105	- 359 042	522 273	- 439 841	- 362 %
- Autres dettes et créances	- 542 756	- 775 725	- 856 248	- 1 353 902	- 1 799 833	- 1 907 703	- 2 286 885	321 %
<i>Dont dépenses à classer ou régulariser (qui augmentent le BFR)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>11 058</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>442</i>	<i>391 668</i>	
<i>Dont recettes à classer ou régulariser (qui diminuent le BFR)</i>	<i>1 229</i>	<i>- 230</i>	<i>- 211</i>	<i>3 152</i>	<i>149 670</i>	<i>135 426</i>	<i>672 034</i>	<i>54 600 %</i>
<i>Dont autres comptes créditeurs (dettes exploitation qui diminuent le BFR)</i>	<i>1 820</i>	<i>109</i>	<i>0</i>	<i>64 225</i>	<i>6 098</i>	<i>1 750</i>	<i>23 326</i>	<i>1 182 %</i>
<i>Dont autres comptes débiteurs (créances exploitation qui augmentent le BFR)</i>	<i>1 612</i>	<i>4 495</i>	<i>8 672</i>	<i>124 614</i>	<i>62 921</i>	<i>156 906</i>	<i>4 778</i>	<i>196 %</i>
<i>Dont compte de rattachement avec les budgets annexes</i>	<i>- 547 529</i>	<i>- 771 661</i>	<i>- 836 908</i>	<i>- 1 299 592</i>	<i>- 1 906 805</i>	<i>- 1 901 914</i>	<i>- 2 626 420</i>	<i>380 %</i>
= BFR global	393 072	950 278	862 919	1 803 687	2 249 201	1 392 309	2 663 280	578 %
<i>en nbre de jours de charges</i>	<i>18</i>	<i>39</i>	<i>33</i>	<i>68</i>	<i>77</i>	<i>46</i>	<i>87</i>	

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

annexe 11 (partie 4) : analyse de la situation des BA de la 3CS

tableau 66 : situation financière du BA « SPANC » sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cumul
Excédent brut d'exploitation	8 630	- 6 168	10 053	- 1 805	- 18 621	- 14 496	
<i>en % du produit total</i>	15 %	- 13 %	21 %	- 3 %	- 54 %	- 50 %	
CAF brute = CAF nette	8 410	- 6 378	9 872	- 1 825	- 18 751	- 14 496	- 23 169
<i>en % du produit total</i>	15 %	- 14 %	20 %	- 3 %	- 54 %	- 50 %	
Besoin / capacité de fin. propre	8 410	- 6 378	9 872	- 1 825	- 18 751	- 14 496	- 23 169
Mobilisation ou reconstitution du fonds de roulement net global	- 4 190	- 6 378	- 12 538	31 775	- 31 351	- 10 296	- 32 979
Fonds de roulement net global	18 597	12 219	- 320	31 455	104	- 10 192	
<i>en nbre jours charges courantes</i>	79	57	- 1	135	1	- 80	
BFR	20 831	12 874	16 172	26 653	41 271	14 073	
<i>en nbre jours charges courantes</i>	89	60	68	115	183	110	
Trésorerie	- 2 234	- 656	- 16 492	4 802	- 41 167	- 24 265	
<i>en nbre jours charges courantes</i>	- 10	- 3	- 70	21	- 182	- 190	

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des budgets annexes

tableau 67 : situation financière du BA « Office de tourisme » sur la période 2015-2020

en €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	cumul
EBF = CAF brute = CAF nette	1 115	- 3 628	43 671	- 39 483	15 821	- 16 359	1 137
Mobilisation ou reconstitution du fonds de roulement net global	1 115	- 3 628	43 671	- 39 483	15 821	- 16 359	1 137
Fonds de roulement net global	37 948	34 320	77 990	38 507	54 329	37 970	
<i>en nbre jours charges courantes</i>	74	64	170	67	100	69	
BFR	- 1 477	- 5 902	- 1 456	- 14 313	- 445	- 5 398	
<i>en nbre jours charges courantes</i>	- 3	- 11	- 3	- 25	- 1	- 10	
Trésorerie	39 425	40 221	79 446	52 821	54 774	43 368	
<i>en nbre jours charges courantes</i>	76	76	173	92	101	79	

Source : CRC, logiciel Anafi d'après les comptes de gestion des budgets annexes

annexe 12 (partie 4) : analyse de l'impact de la crise sanitaire sur l'exercice 2020

tableau 68 : comparaison des évolutions annuelles moyennes des grandes masses financières du BP de la 3CS sur la période par rapport à l'année 2020

Au 31 décembre (en €)	2015	2019	2020	Valeur annuelle (2015-2019)	Variation 2019-2020
Évolution en fonctionnement					
Produits de gestion	9 552 448	12 700 839	12 527 277	7 %	- 1 %
- Charges de gestion	7 686 165	10 494 534	10 819 923	8 %	3 %
= EBF	1 866 282	2 206 305	1 707 354	4 %	- 23 %
CAF brute	1 660 916	1 982 330	1 490 133	5 %	- 25 %
- Annuité en capital de la dette	2 379 365	1 221 503	1 234 642	- 10 %	1 %
CAF nette ou disponible	- 718 450	760 827	255 491		- 66 %
Évolution en investissement					
CAF nette ou disponible	- 718 450	760 827	255 491	//	- 66 %
+ Recettes d'investissement hors emprunt	1 059 596	1 079 712	917 766	0 %	- 15 %
= Financement propre disponible	341 146	1 840 538	1 173 258	88 %	- 36 %
<i>Financement propre disponible / dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)</i>	36 %	68 %	130 %		
Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	958 876	2 721 519	905 607	37 %	- 67 %
Évolution de la dette					
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités de réaménagement)	0	700 000	0	//	0
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	- 1 664 651	55 373	238 633	//	331 %
Encours de dette du BP au 31 décembre	10 474 161	12 074 084	10 832 672	4 %	- 10 %
<i>Capacité de désendettement années (dette / CAF brute du BP)</i>	6	6	7		
- Trésorerie nette hors comptes de rattachement avec les BA, le CCAS* et la caisse des écoles	2 026 309	2 760 588	3 882 678	8 %	41 %
Encours de dette du BP net de la trésorerie hors compte de rattachement BA	8 447 852	9 313 496	6 949 995	3 %	- 25 %
Évolution du bilan					
Fonds de roulement net global	1 871 852	3 102 984	3 341 618	14 %	8 %
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	87	106	111		
- BFR net global	393 072	2 249 201	1 360 854	55 %	- 40 %
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	18	77	45		
= Trésorerie nette	1 478 780	853 784	1 980 764	- 13 %	132 %
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	68	29	66		

Source : CRC, logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion
CCAS : centre communal d'action sociale

GLOSSAIRE

3CS	communauté de communes Carmausin-Ségala
ALAE	accueil de loisirs associé à l'école
ALSH	accueil de loisirs sans hébergement
Anah	Agence nationale de l'habitat
BA	budget annexe
BFR	besoin en fonds de roulement
c/	compte
CAF	capacité d'autofinancement
CAO	commission d'appel d'offres
CCSC	communauté de communes du Ségala Carmausin
CGCT	code général des collectivités territoriales
CIAS	centre intercommunal d'action sociale
CNC	Centre national du cinéma et de l'image animée
CRC	chambre régionale des comptes
DGCL	direction générale des collectivités locales
DSP	délégation de service public
EBE	excédent brut d'exploitation
EBF	excédent brut de fonctionnement
EPCI	établissement public de coopération intercommunale
ETP	équivalent temps plein
HT	hors taxes
IFER	imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
km	kilomètre
km ²	kilomètre carré
M€	million d'euros
MAPA	marché à procédure adaptée
PPI	plan pluriannuel d'investissement
SID	syndicat intercommunal de la Découverte
SMAD	syndicat mixte d'aménagement de la Découverte
SMAEP	syndicat mixte d'adduction d'eau potable
SPANC	service public d'assainissement non collectif
SPIC	service public industriel et commercial
TEPCV	territoire à énergie positive pour une croissance verte
TTC	toutes taxes comprises
TVA	taxe sur la valeur ajoutée
ZA	zone d'activités
ZAE	zone d'activité économique

Réponses aux observations définitives en application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières

Une réponse enregistrée :

- Réponse du 11 mai 2022 de M. Didier Somen, président de la communauté de communes Carmausin-Ségala.

Article L. 243-5 du code des juridictions financières :

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs ».



Les publications de la chambre régionale des comptes
Occitanie

sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/Nos-activites/Chambres-regionales-des-comptes-CRC/Occitanie>

Chambre régionale des comptes Occitanie
500, avenue des États du Languedoc
CS 70755
34064 MONTPELLIER CEDEX 2

occitanie@crtc.ccomptes.fr

 **@crococcitanie**