



Audit de début de mandat

Support en vue du COPIL

Les principales étapes de la mission




Lancement de la mission
30/03



Séance de travail avec
l'ensemble des
responsables de pôle
1/04



Audit financier de la
commune



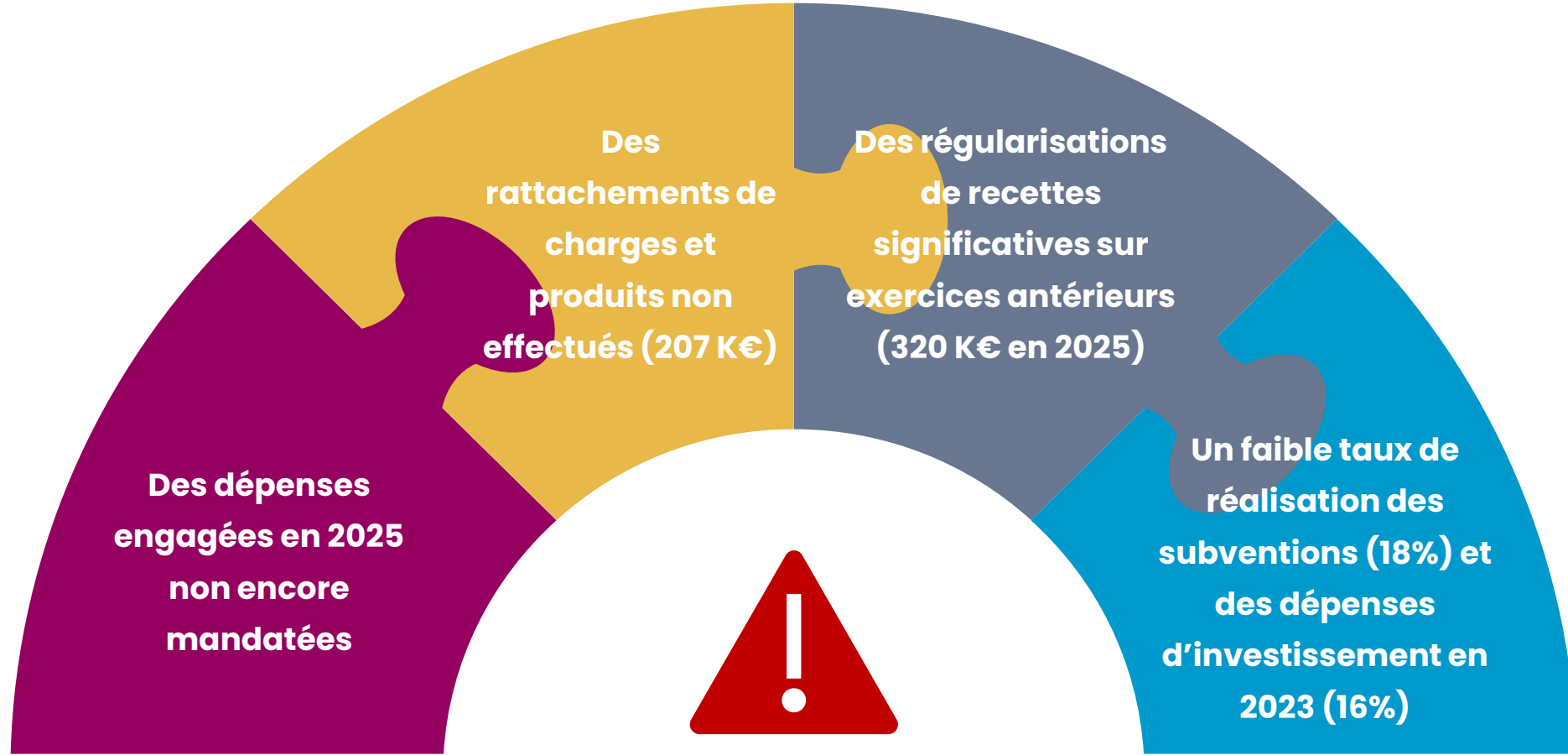
Restitution
10/04



▶	1	Les équilibres financiers à l'ouverture du mandat	p.3
	2	Structure et évolution des recettes de gestion	p.14
	3	Structure et évolution des dépenses de gestion	p.25
	4	Etude des taux de réalisation	p.32
	5	Analyse flash du BA de l'AEP	p.34
	6	Synthèse et préconisations	p.37

Préalables méthodologiques : des retraitements nécessaires pour une lecture fiabilisée de la situation financière à fin 2025

- Les analyses ont été réalisées sur la base d'un **CA 2025 provisoire**.
- La lecture brute de ce CA ne reflète par fidèlement la situation financière de la commune (charges sous-estimées, recettes décalées) :



L'enchainement des soldes d'épargne



DÉPENSES
Dépenses de gestion
<ul style="list-style-type: none">• Fluides (eau, électricité, gaz)• Prestations extérieures• Contributions obligatoires (syndicats...)• Subventions aux associations• Charges de personnel• Autres charges
Dépenses réelles de fonctionnement
<ul style="list-style-type: none">• Frais financiers• Charges exceptionnelles

RECETTES
Recettes de gestion
<ul style="list-style-type: none">• Produits des services• Recettes fiscales• Fiscalité reversée• Dotations de l'Etat (DGF, FPIC)
Recettes réelles de fonctionnement
<ul style="list-style-type: none">• Produits financiers• Produits exceptionnels

Marges de manœuvres dégagées sur la section de FONCTIONNEMENT

EPARGNE DE GESTION

EPARGNE BRUTE

EPARGNE NETTE

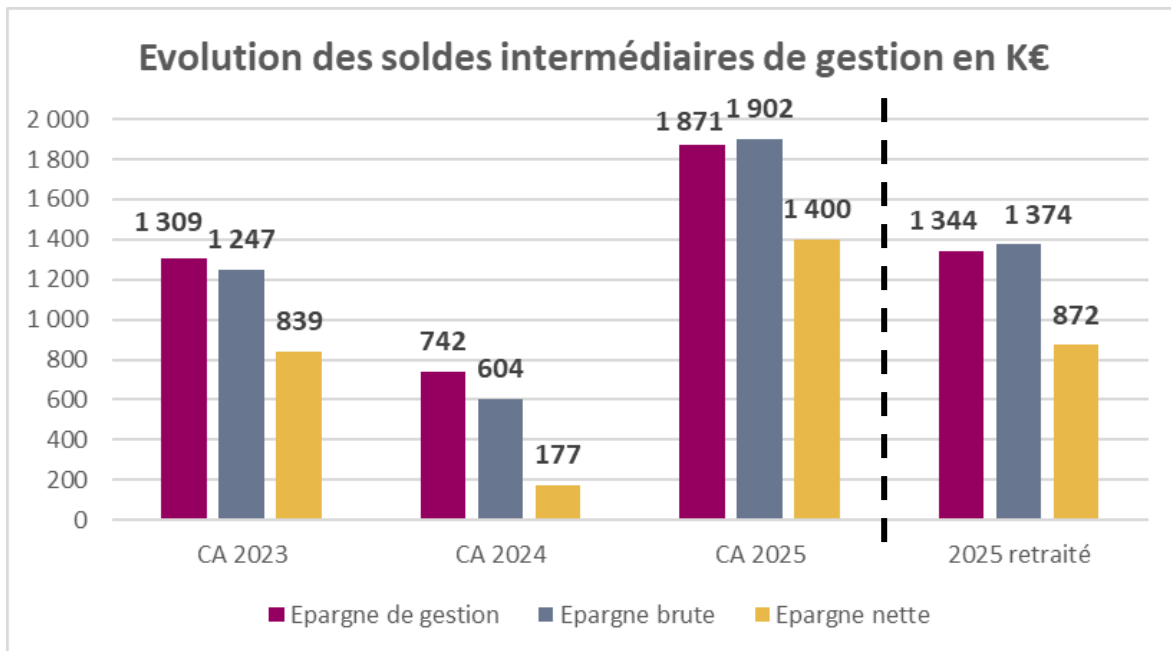
Résultats financier (intérêts de la dette) et exceptionnel

Remboursement du capital de la dette

...pour financer le remboursement du capital de la dette et l'effort d'investissement

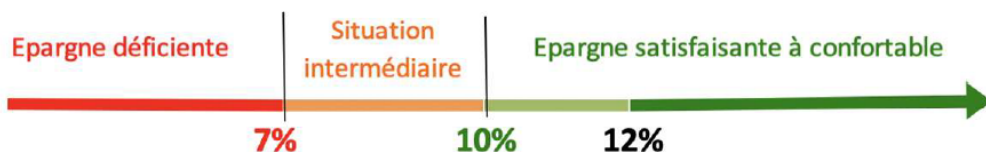


Un niveau d'autofinancement en apparence confortable



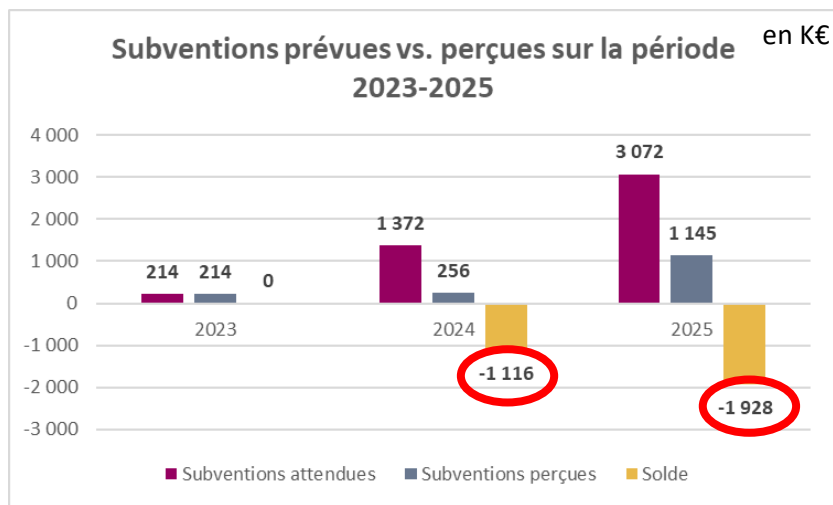
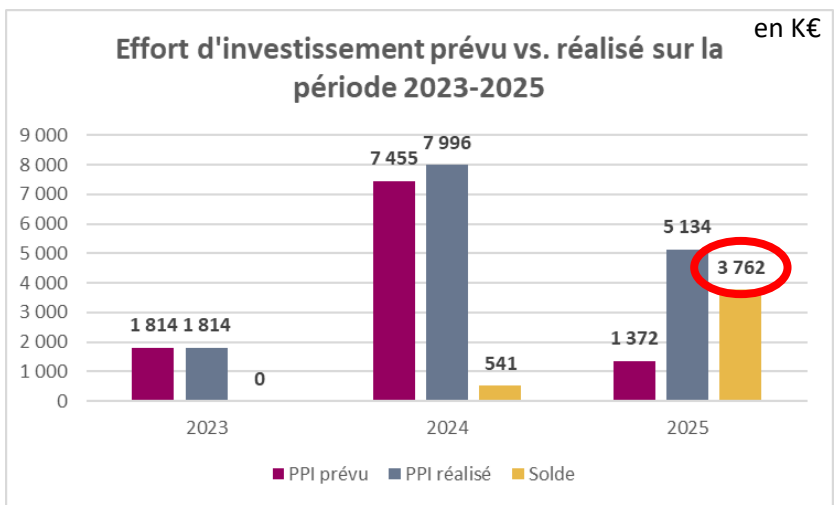
	CA 2023	CA 2024	CA 2025	2025 retraité
Taux d'épargne de gestion	21%	12%	28%	21%
Taux d'épargne brute	20%	10%	28%	21%
Taux d'épargne nette	13%	3%	20%	13%

✓ Lecture du ratio de taux d'épargne brute :



- **+562 K€** d'épargne de gestion en raison d'un :
 - Accroissement de recettes de gestion (+500 K€) du fait du **rattrapage de recettes au titre des années antérieures (320 K€)** et du **dynamisme de la fiscalité (+282 K€)**
 - Stabilisation des dépenses de gestion (+62 K€) en **l'absence de rattachement de charges (207 K€)**.
- L'épargne brute suit la même tendance (**+654 K€**) et s'accroît par ailleurs de **133 K€ grâce aux produits exceptionnels** de 2025 (liés à un remboursement pour cause de double paiement pour les travaux place du Cristal).
- En fin de période, l'épargne nette atteint 1,4 M€. 20% des recettes de la commune est disponible pour investir.
- Avec les retraitements portant sur les recettes (-320 K€ au titre des recettes perçues sur années antérieures) et les dépenses (+207 K€ au titre des rattachements non réalisés), la **CAF nette se trouve réduite de 527 K€**. La marge d'autofinancement courant (DRF + remboursement de dette) / RRF) de la commune (87,7%) apparaît très proche des taux moyens nationaux pour les communes touristiques et de montagne (87,6%, données DGCL).

Une accélération des investissements en fin du mandat, non synchronisée avec la perception des subventions...



PPI réalisé = 14,9 M€ vs PPI prévu 10,6 M€, soit 140%

Subventions perçues = 1,6 M€ vs subventions escomptées = 4,6 M€, soit 35%

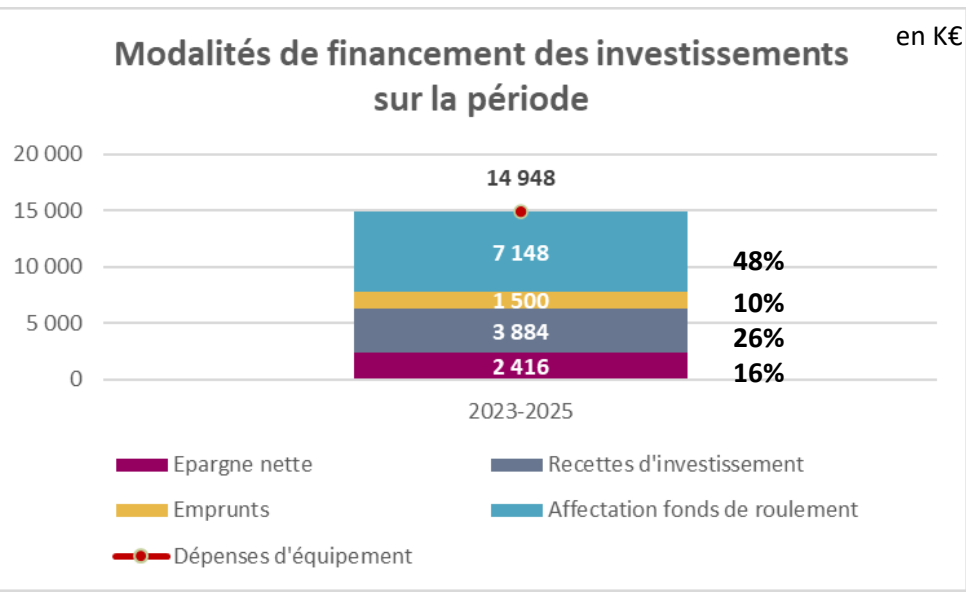
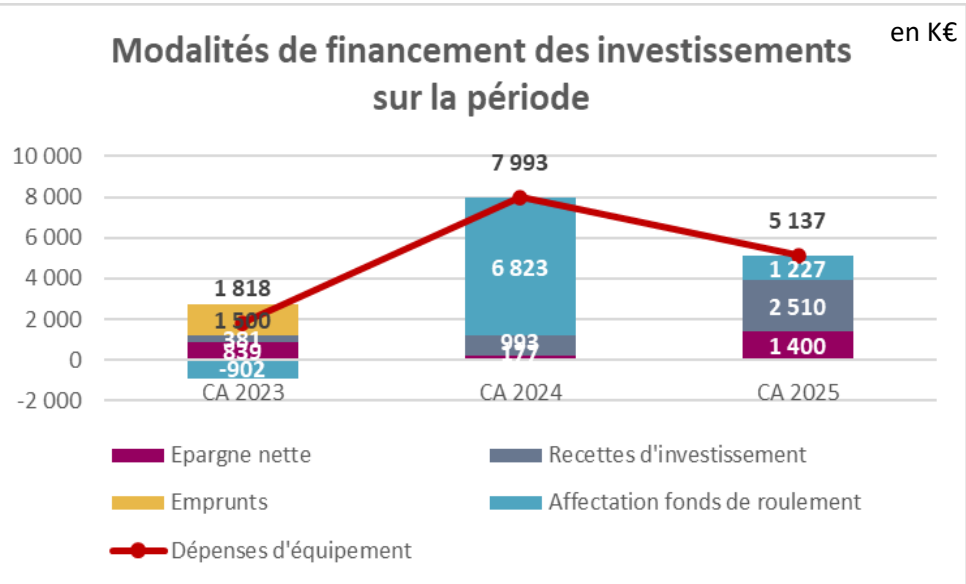
Reste à charge période = 13,3 M€ vs. 5,9 M€ en prévisionnel

	Prévu	Réalisé	Ecart
PPI	10 640 454	14 947 765	4 307 311
Recettes propres d'investissement	6 927 546	3 884 080	-3 043 466
<i>dont subventions</i>	4 658 079	1 614 613	-3 043 466
Emprunt	1 500 000	1 500 000	0
Reste à charge	4 482 375	9 563 685	5 081 310
CAF nette affectée	276 864	1 576 713	1 299 849
FdR mobilisé	5 905 687	8 050 299	2 144 612
FdR consommé	2 066 654	7 147 964	5 081 310
% du PPI financé par les réserves	19%	48%	

Pour mémoire, FdR disponible début 2023 6 992 129

- La commune a investi beaucoup plus que prévu
- Les financements n'ont pas suivi (reste à charge x2)
- Aucun emprunt complémentaire n'a pas été mobilisé
- Les investissements ont donc été financés par le FdR
- ...conduisant à un déséquilibre

...conduisant à consommer la totalité des excédents antérieurs pour financer le PPI



- **48% du PPI a été financé par une affectation du fonds de roulement**
- 26% par des recettes propres d'investissements (subventions, FCTVA, produits de cession = 1M€)
- 16% par la CAF nette
- 10% par des emprunts (1,5 M€)



Focus sur les investissements portés par la collectivité sur le triennal (BP)

PPI PREVU	PPI prévu 2019-2026	Poids
Liaison BO-AH	9 000 000	34%
Musée	2 516 780	9%
Buclet	674 002	3%
PVD	7 821 560	29%
étude revitalisation ARTER	80 445	0%
maitrise d'œuvre	450 000	2%
place Cristal	2 778 377	10%
avenue Aristide Briand	1 173 156	4%
chalbos	363 400	1%
parking Ecrins	194 960	1%
ancienne mairie	394 800	1%
démolition ancienne mairie	327 600	1%
quais	1 238 466	5%
démolition poste	118 141	0%
halle place du Cristal	752 215	3%
Voie sous internat + chemin Bastille Parking Sarenne	518 000	2%
Invest 21 (pump track, city stade, foyer)	1 537 387	6%
Invest 22	988 118	4%
Hôtel Glandon	175 000	1%
programme voirie	80 000	0%
maairie Morelles	100 000	0%
Investissement courant	1 893 391	7%
Gendamerie isolation	250 000	1%
Sanitaires école maternelle	106 910	0%
La Paute (hors AEP)	1 168 642	4%
EP	699 976	3%
voirie	427 891	2%
maitrise d'œuvre	40 775	0%
Dépenses diverses	351 619	1%
TOTAL	26 826 409	100%
PPI prévu sur 2023-2025	10 640 454	40%
PPI réalisé sur 2023-2025	14 944 102	56%

Source : PPI prévu transmis par la commune

PPI REALISE	2023	2024	2025	Total période	Poids
Musée	120 243	1 925 509	823 288	2 869 040	19%
Place Cristal	63 442	2 290 720	719 414	3 073 576	21%
Avenue Aristide Briand	41 593	249 972	1 280 833	1 572 398	11%
Buclet	83 314	435 072	96 910	615 297	4%
La Paute	414 631	551 751	39 909	1 006 291	7%
Travaux de voirie	135 037	292 806	582 784	1 010 626	7%
Construction halle	19 308	765 574	66 388	851 271	6%
Parking Maison de l'Oisans	0	0	246 575	246 575	2%
Ancienne mairie	0	202 121	109 723	311 844	2%
Gendamerie	8 911	294 230	39 864	343 005	2%
Parking Ecrins	194 960	730	0	195 690	1%
Démolition poste	107 610			107 610	1%
Centre technique municipal	82 897	24 790	65 754	173 441	1%
Aire de sport de proximité théâtre de Verdure	0	83 277	0	83 277	1%
Sanitaires école maternelle	38 254	0	0	38 254	0%
CIMETIERE BO REPRISE DE 38 CONCESSIONS	15 000			15 000	0%
CITROEN JUMPER BENNE FH-263-VL			26 479	26 479	0%
Foyer municipal	9 144	60 082	4 000	73 226	0%
Autres	479 474	819 333	1 032 397	2 331 204	16%
TOTAL réalisé	1 813 818	7 995 967	5 134 317	14 944 102	100%
TOTAL prévu	1 813 818	7 454 724	1 371 912	10 640 454	
Ecart	0	541 243	3 762 405	4 303 648	

Source : regroupements établis sur la base du grand livre

- Reste à percevoir : recettes liées au parking Maison de l'Oisans (opération sous mandat avec CCO)

Un solde de 2,5 M€ de subventions restant à percevoir sur les projets en cours...couplé à un solde de 1,2 M€ de dépenses d'investissements à reporter

Subventions	Subvention	Subventions perçues	Solde des subventions à percevoir
Musée			
Musée	250 000	75 000	175 000
Musée travaux	514 968	92 000	422 968
Musée scénographie	160 000	83 000	77 000
Musée mobilier	53 000	0	53 000
Total Musée	977 968	250 000	727 968
Buclet			
Aménagement	429 392	424 429	4 963
Total Buclet	429 392	424 429	4 963
PVD			
Parking des Ecrins	29 000	8 700	20 300
Place du Cristal	690 000	557 000	133 000
Place du Cristal + Ecrins(Arbres)	17 190	12 033	5 157
Réhab Ancienne mairie et ADMR	270 900	0	270 900
Halle	402 021	36 000	366 021
Aristide Briand	387 000	26 100	360 900
Aristide Briand (Amende police)	40 000	0	40 000
Parking de la Maison de l'Oisans	219 392	0	219 392
La Paute	98 056	29 417	68 639
Voirie Anciens tennis	234 058	0	234 058
Total PVD	2 387 617	669 250	1 718 367
Autre			
Gendarmerie (fonds vert)	98 901	38 083	60 818
Etude Basse (fonds vert + fonds barnier)	32 000	6 000	26 000
Etude Rochetaillée (fonds vert)	2 440	0	2 440
Etude Gauchoirs (fonds vert)	4 879	0	4 879
Etude Zone de la Morlière (Fonds vert)	4 879	0	4 879
Total	235 099	135 943	99 016
Total général	4 030 076	1 479 622	2 550 314

RAR en dépenses	RAR
Réseaux de voirie	397 832
Installations générales, agencements, amén construc	153 820
Construction des bâtiments publics	188 873
Immobilisations corporelles en cours	396 230
Autres	96 333
Total RAR	1 233 089

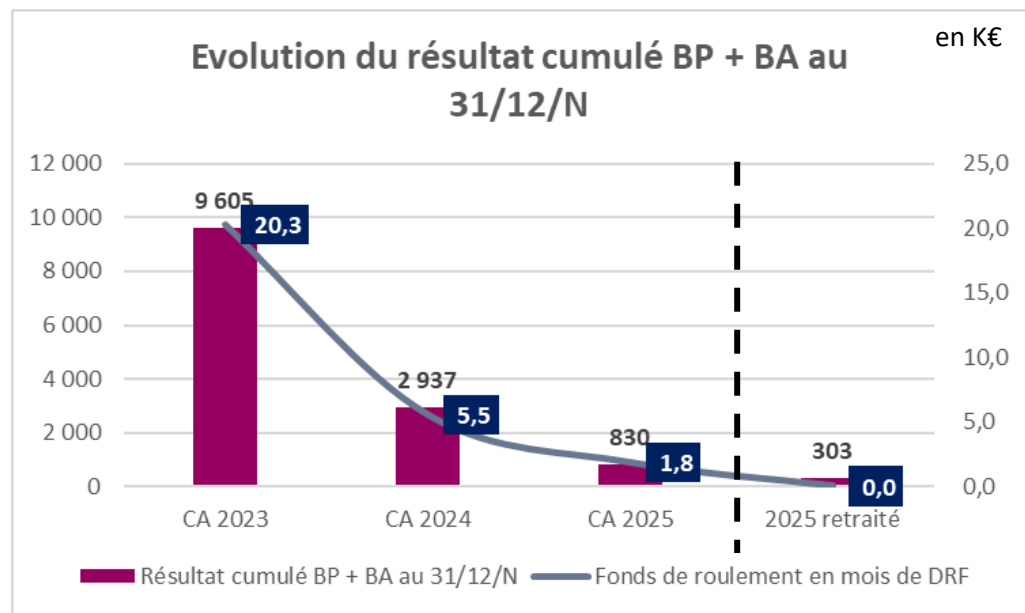
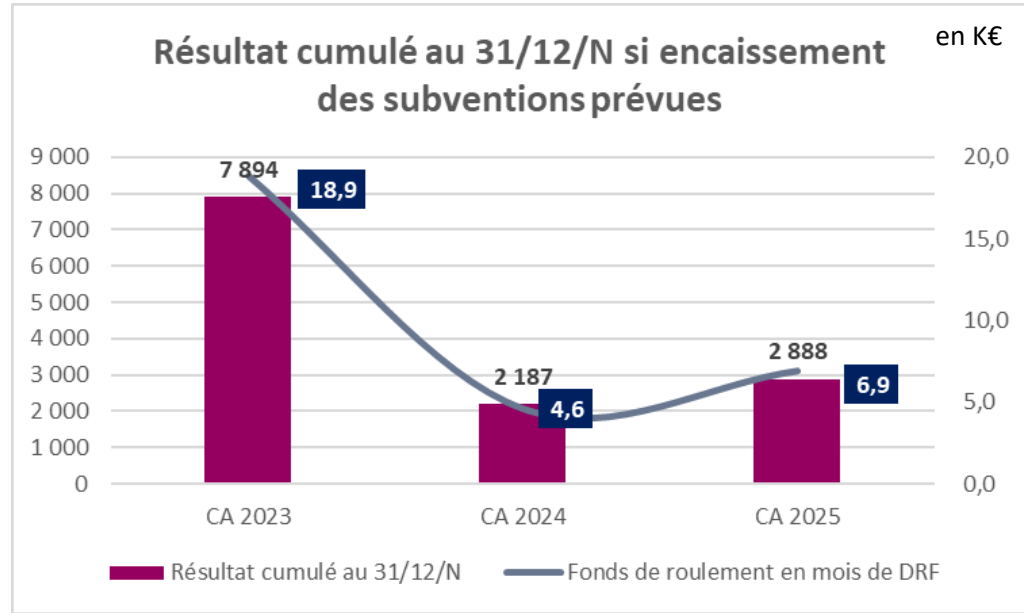
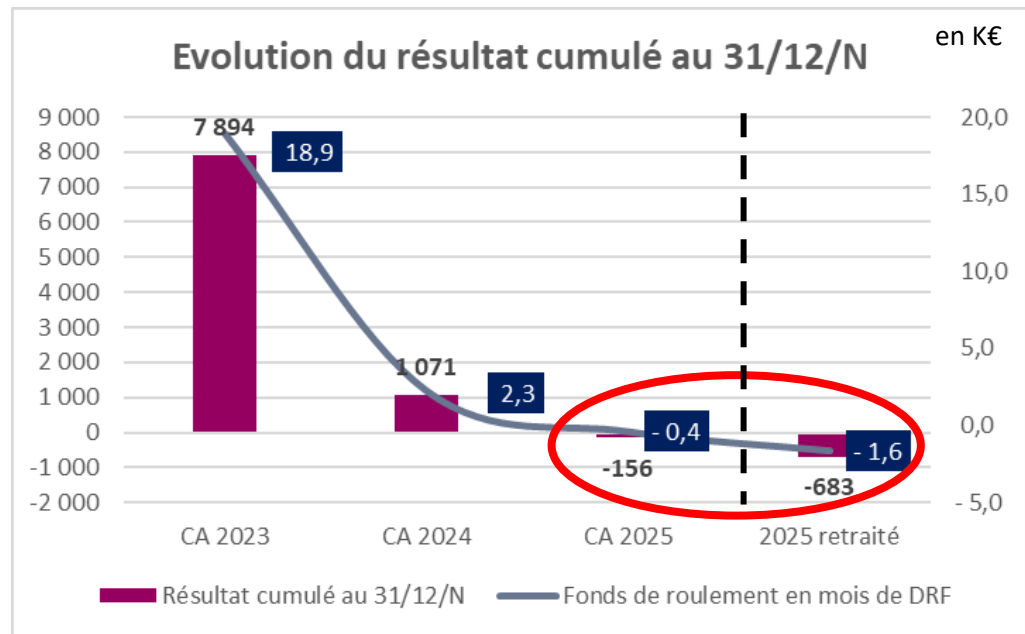
Subventions notifiées = 4 M€

Subventions perçues = 1,4 M€ sur la base du fichier de suivi (vs. 1,6 M€ sur la base du CA)

Reste à percevoir = 2,5 M€ (2,2 M€ hors subvention du CD Place A. Briand pour laquelle l'incertitude n'a pas été levée)

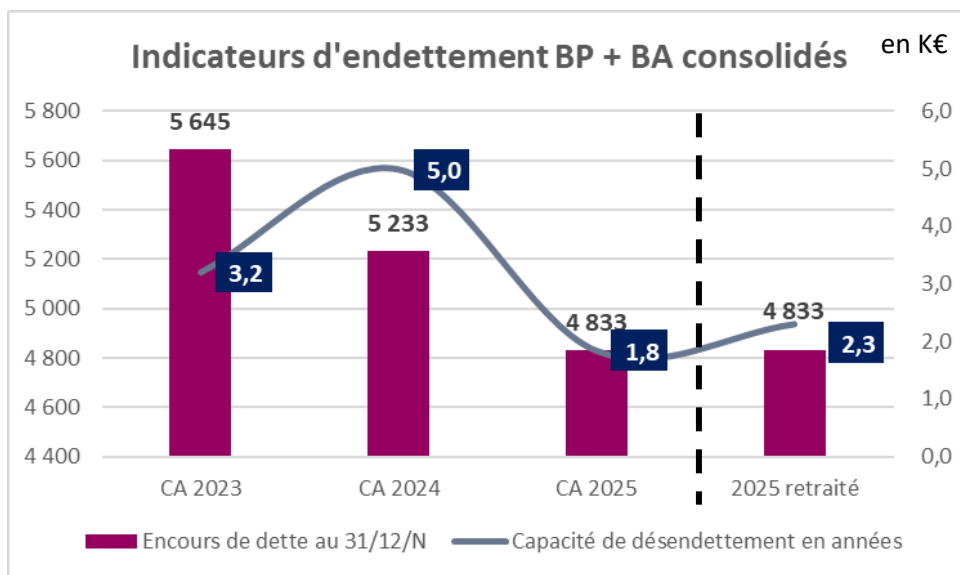
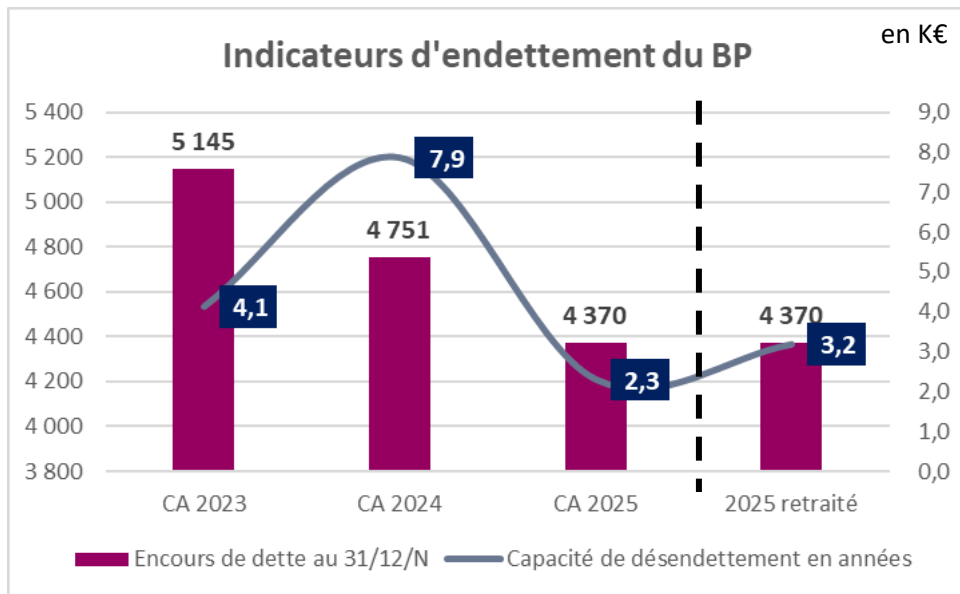
Soit un solde 1,3 M€ (net des RAR en dépenses)

En lien avec un taux de subventionnement plus faible qu'escompté (11% vs. 31%) et en l'absence d'emprunt en fin de mandat, un fonds de roulement entièrement consommé par le PPI



- **Résultat au 31/12/2025 = -156 K€.** Il traduit une consommation intégrale des marges de manœuvre financières et impose une reconstitution de l'épargne. Avec les retraitements portant sur les dépenses et les recettes, le résultat aurait été encore plus dégradé (-683 K€).
- Ce déficit **devra être repris au CA suivant.**
- Si la totalité des subventions escomptées avait été perçue, le résultat aurait été de **2,8 M€** et aurait permis de couvrir près de **7 mois** de dépenses réelles de fonctionnement.

Un encours de dette en diminution (-775 K€) et des ratios de désendettement satisfaisants



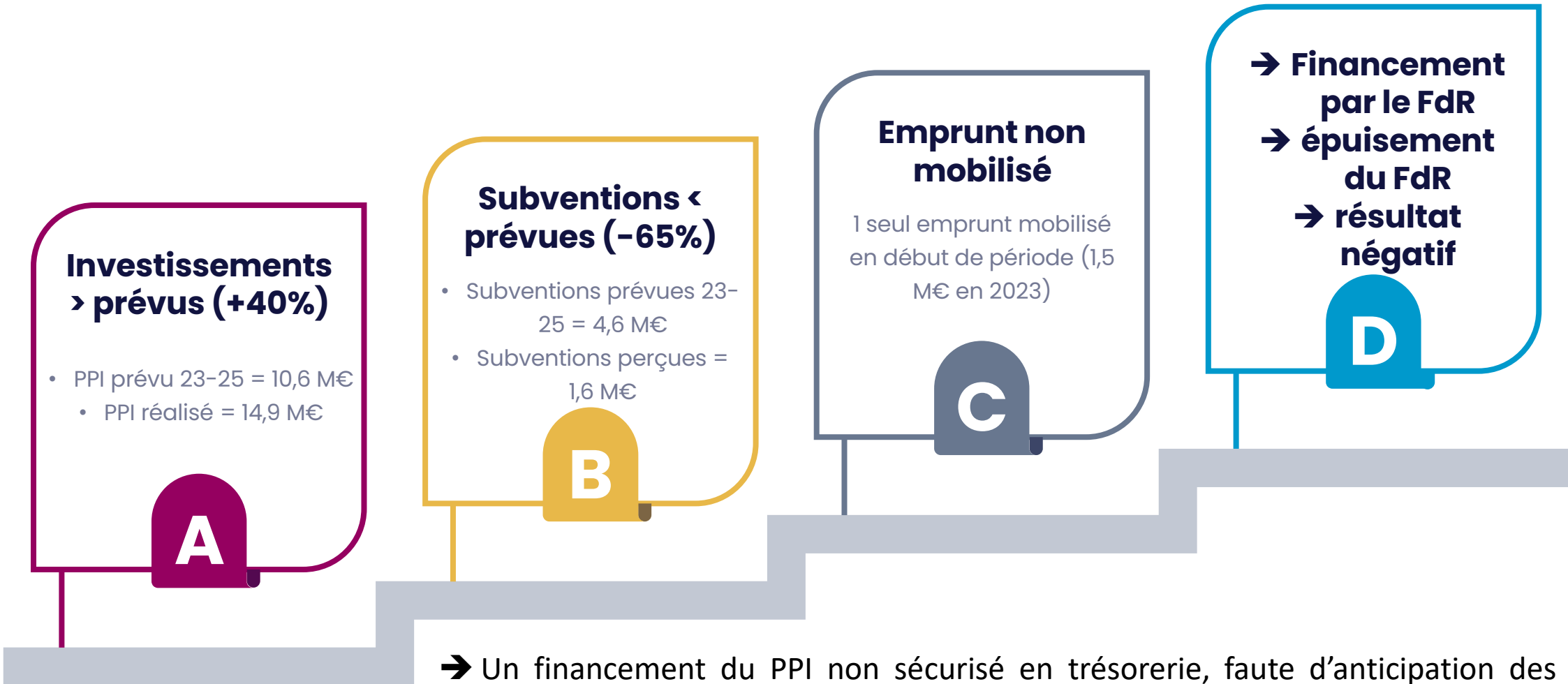
→ **Ratio de Capacité de désendettement** = encours de dette / épargne brute, exprimée en années.

Echelle de lecture



- Encours de dette au BP au 31/12/2025 = 4,3 M€
- Un seul emprunt mobilisé au BP (en 2023) = 1,5 M€
- **Capacité de désendettement du budget satisfaisante = 2,3 ans**
- Encours de dette consolidé BP + BA = 4,8 M€
- Un seul emprunt mobilisé au BA AEP (en 2023) = 500 K€

En synthèse : pourquoi la situation financière se dégrade ?

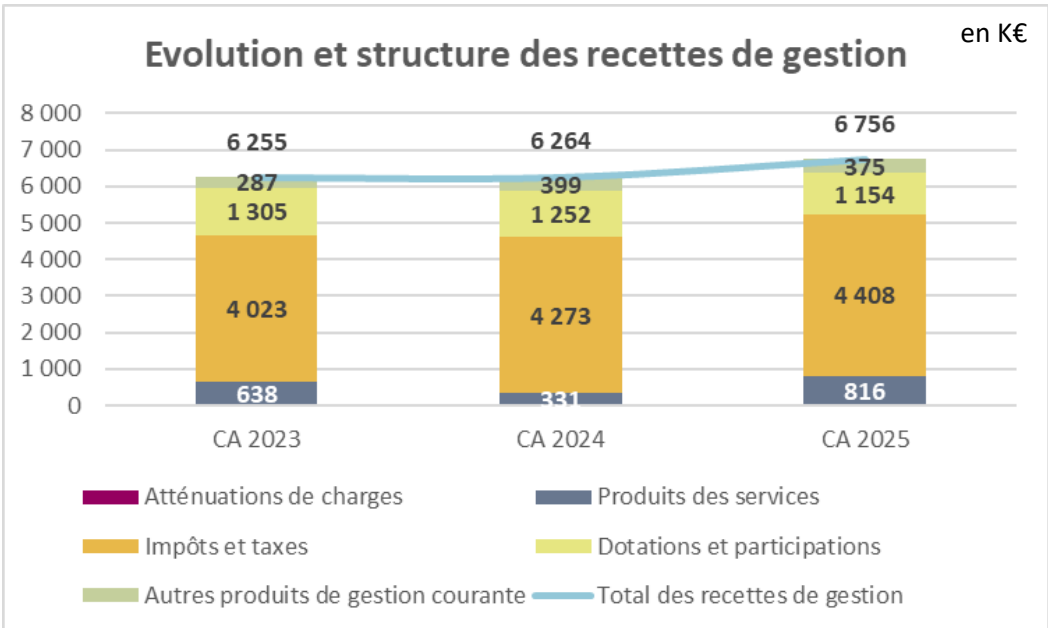


- Un financement du PPI non sécurisé en trésorerie, faute d'anticipation des décalages de subventions et sans recours à l'emprunt
- Si la totalité des subventions avait été perçue, la trajectoire financière serait restée confortable (FdR = 1 an)



1	Les équilibres financiers à l'ouverture du mandat	p.3
2	Structure et évolution des recettes de gestion	p.14
3	Structure et évolution des dépenses de gestion	p.25
4	Etude des taux de réalisation	p.32
5	Analyse flash du BA de l'AEP	p.34
6	Synthèse et préconisations	p.37

Des recettes de gestion dynamiques (+500 K€) grâce notamment aux produits de la fiscalité (+282 K€) et aux rattrapages des produits liés aux exercices antérieurs (320 K€)



- Un taux d'exécution moyen des recettes de gestion de 101%
- L'accroissement des recettes provient d'un rattrapage conséquent des produits au titre des exercices antérieurs (320 K€ de produits refacturés) ainsi que du dynamisme des recettes fiscales et compensations (+282 K€)

	CA 2023	CA 2024	CA 2025
Atténuations de charges	1 936	9 114	3 333
Produits des services	638 284	330 781	816 160
Impôts et taxes	4 022 710	4 273 006	4 407 799
Dotations et participations	1 305 253	1 251 995	1 154 232
Autres produits de gestion courante	287 198	398 726	374 578
Total des recettes de gestion	6 255 381	6 263 623	6 756 101

Evol. 23-25	Taux de var. 23-25	TCAM	Poids 2025	Poids 2023
1 397	72%	31%	0%	0%
177 876	28%	13%	12%	10%
385 089	10%	5%	65%	64%
-151 021	-12%	-6%	17%	21%
87 379	30%	14%	6%	5%
500 720	8%	4%	100%	100%



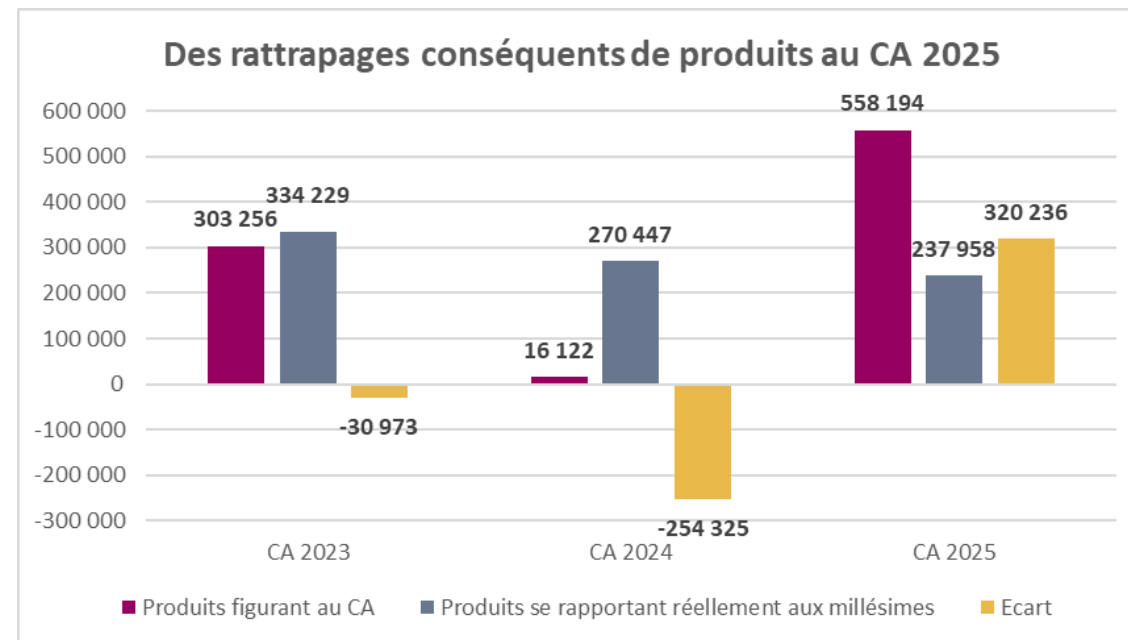
Une contraction temporaire de certaines redevances (-76 K€) en lien avec les travaux ainsi que le non-reversement des recettes de la régie piscine au budget principal

	CA 2023	CA 2024	CA 2025	Taux de var. n/n-3	Evol 2023-25	Evol 2023-24	Evol 2024-25
Concessions cimetières + redevances funéraires	5 100	4 300	9 100	78,4%	4 000	-800	4 800
Stationnement et location voie publique	43 706	10 935	3 059	-93,0%	-40 648	-32 771	-7 877
Redevances et droits des services à caractère culturel	40 738	15 637	6 991	-82,8%	-33 746	-25 100	-8 646
Redevances et droits des services à caractère de loisirs	43 457	45 858	156	-99,6%	-43 301	2 401	-45 702
Redevances des services périscolaires et d'enseignement	199 084	210 810	231 155	16,1%	32 070	11 725	20 345
Ventes de marchandises	2 823	27 119	7 506	165,9%	4 683	24 296	-19 613

- A compter de 2024, exonération des **terrasses** de la redevance d'occupation du domaine public en lien avec les travaux (31 K€). La reprise de la facturation est prévue sur le millésime 2026.
- Si les produits liés à la **médiathèque** apparaissent stables (3 K€/an environ), les recettes de la régie du **musée** (entrée + boutique) sont plus fluctuantes en lien avec les travaux du musée. Des rattachements à hauteur de 25-30 K€ resteraient à passer sur 2025.
- Les recettes liées à la **piscine** sont quasi nulles en 2025 en lien avec le non-reversement du solde de la régie (erreurs dans la tenue de caisse). Les recettes afférentes seront à intégrer sur 2026 avec une baisse de l'ordre de 20 K€ en lien avec la réduction de l'amplitude horaire et la diminution de la tarification.
- Les redevances liées aux **services périscolaires/extrascolaires** apparaissent relativement stables (+32 K€ sur la période). Pour mémoire, la tarification a été révisée il y a 2 ans (tarification au taux d'effort au quotient familial sans tranches).
 - Périmètre du service : Restauration scolaire + accueil (matin + 2h soir + 2h midi) + mercredi + ALSH (Noël + 6 semaines l'été).
 - Service en régie. 12 agents permanents
 - 180 enfants sur la pause méridienne. Sur extrascolaire : 40-50 enfants.
 - Taux d'occupation : 80-85% cantine
- La **vente** de marchandises du service animation apparait relativement erratique : la contraction sur 2025 est liée à la diminution des produits de la grande foire (-10 K€) ainsi que de l'absence de produits liés à magie fiqué (11 K€ en 2024). **En 2024, 18 K€ sont rattachables à des extérieurs antérieurs.**

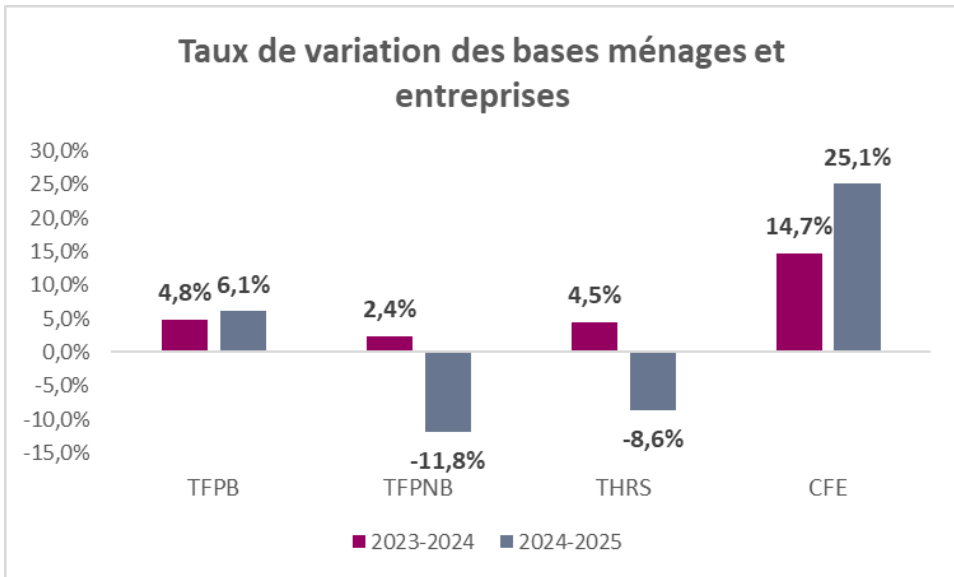
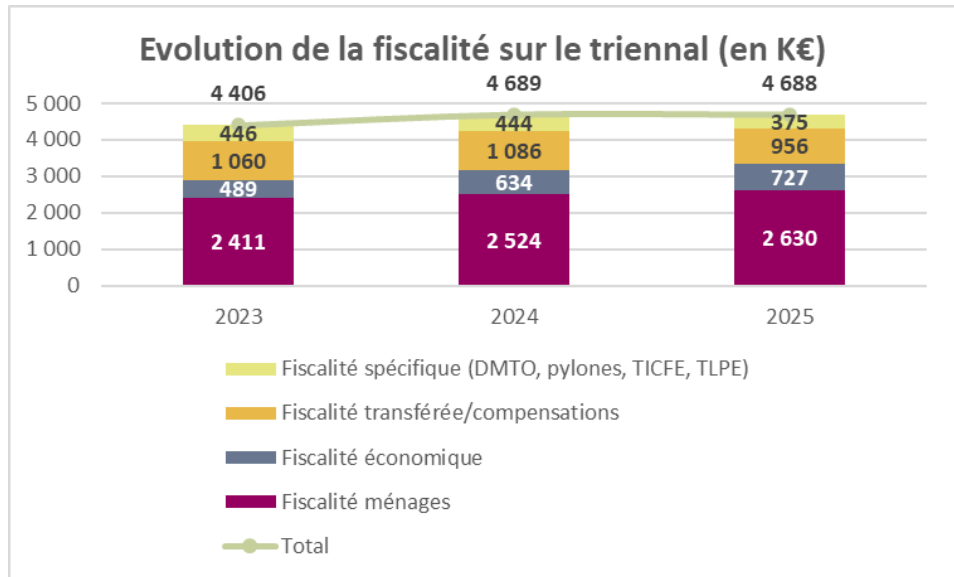
Au CA 2025, 320 K€ de produits refacturés se rapportant à des exercices antérieurs

	CA 2023	CA 2024	CA 2025	Evol. 23-25
Refacturation AEP au titre 2023	83 094			-83 094
Refacturation AEP au titre 2024			112 718	112 718
Refacturation AEP au titre 2025			109 827	109 827
Refacturation CCAS au titre 2023	171 295			-171 295
Refacturation CCAS au titre 2024		8 473	79 892	79 892
Refacturation CCAS au titre 2025			80 514	80 514
Refacturation gestion du courrier au titre 2022	12 856			-12 856
Refacturation gestion du courrier au titre 2023	13 482			-13 482
Refacturation gestion du courrier au titre 2024			12 251	12 251
Refacturation gestion du courrier au titre 2025			13 996	13 996
Refacturation mise à disposition local jeunesse au titre de 2021			621	621
Refacturation mise à disposition local jeunesse au titre de 2022			3 472	3 472
Refacturation mise à disposition local jeunesse au titre de 2023			4 849	4 849
Refacturation mise à disposition local jeunesse au titre de 2024			8 588	8 588
Refacturation mise à disposition local jeunesse au titre de 2025			4 435	4 435
Refacturation energie/entretien crèche au titre 2022			12 488	12 488
Refacturation energie/entretien crèche au titre 2023			15 780	15 780
Refacturation energie/entretien crèche au titre 2024			18 422	18 422
Refacturation energie/entretien crèche au titre 2025				0
Remboursement frais de chauffage local rue Château Gagnière au titre 2020			1 452	1 452
Remboursement frais de chauffage local rue Château Gagnière au titre 2021			4 049	4 049
Remboursement frais de chauffage local rue Château Gagnière au titre 2022				0
Remboursement frais de chauffage local rue Château Gagnière au titre 2023			2 663	2 663
Remboursement frais de chauffage local rue Château Gagnière au titre 2024			1 918	1 918
Remboursement frais de chauffage local rue Château Gagnière au titre 2025			1 793	1 793
Remboursement local OT au titre de 2023			20 536	20 536
Remboursement local OT au titre de 2024			20 536	20 536
Remboursement local OT au titre de 2025			20 890	20 890
Refacturation mini bus	1 037			-1 037
Refacturation chauffage La Poste	3 524			-3 524
Autres	17 968	7 649	6 503	-11 466
Total figurant au CA	303 256	16 122	558 194	254 939
Total redressé	334 229	270 447	237 958	-96 271
Total années 2021-2022	34 938			



- **320 K€ de produits se rapportant à des exercices antérieurs** (dont 254 K€ rattachables à l'exercice 2024, 44 K€ au titre de l'exercice 2023 et 22 K€ au titre d'exercices 2020 à 2022).
- On constate par ailleurs que la refacturation des charges d'entretien et d'énergie de la crèche au titre de l'exercice 2025 n'a pas été réalisée.

Une progression des produits fiscaux (+282 K€) portée par la dynamique des bases ménages et entreprises

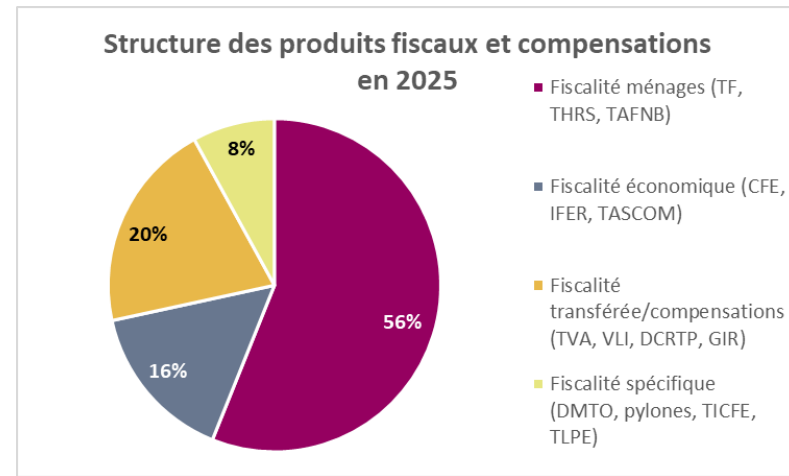


- +282 K€ de borne à borne principalement grâce au dynamisme du produit de TFB (+236 K€) et de CFE (+197 K€).
- Un accroissement significatif des bases en matière de TFB et CFE en lien avec :
 - L'accroissement physique des bases propres à la commune
 - La revalorisation annuelle des bases fiscales votée en loi de finances pour la TF (+3,9% entre 2023-2024, +1,7% entre 2024-2025)

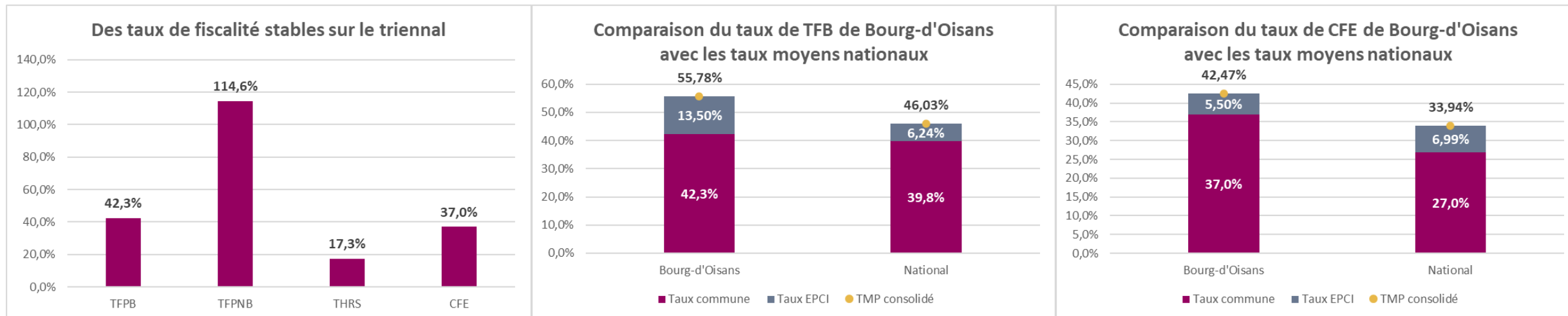
- Compensations VLI = -93 K€ entre 2024 et 2025 :** fermetures ? Changements de classification ? Approfondissements en cours
- DCRTP = variable d'ajustement (-15% entre 2024 et 2025)

	2023	2024	2025	évol
TFPB	2 129 176	2 231 766	2 365 246	236 070
TFPNB	78 852	80 780	71 204	-7 648
THRS	199 716	208 662	190 618	-9 097
CFE	456 359	523 914	654 208	197 849
TAFNB	3 528	3 235	2 646	-882
IFER	28 595	29 620	30 154	1 559
TASCOM	4 316	80 872	43 022	38 706
T Pylones	50 392	55 324	58 221	7 829
DMTO	213 047	243 119	165 641	-47 406
TICFE	172 646	144 112	139 652	-32 994
TLPE	9 466	1 734	11 827	2 360
TVA CVAE	165 451	165 477	167 294	1 843
DCRTP	255 473	253 330	214 719	-40 754
GIR	494 958	494 958	494 958	0
VLI TFB	73 685	76 666	13 857	-59 828
VLI CFE	70 598	95 596	65 205	-5 393
TOTAL GLOBAL	4 406 258	4 689 165	4 688 472	282 214

Source : états fiscaux 1259 et 1288 M



Des taux stables mais à un niveau supérieur aux moyennes nationales



Source : Fiche sur les éléments de référence nationaux de fiscalité directe locale 2025 pour l'année 2026

- **La commune n'a pas eu recours au levier fiscal**
- **Des taux de fiscalité consolidés (commune + EPCI) pour les contribuables du territoire plus qu'élevés que les taux moyens nationaux (+9,75 pts de taux en matière de TFB et +8,53 pts de taux en matière de CFE).**

Une DGF en légère contraction (-43 K€)



Varie en fonction :

- **Dotation N-1**
- **Part dynamique de la population**
- **Ecrêtement** (si P_{fisc./hab.} logarithmé > à 0,85 celui constaté fois au niveau national)
 → **Bourg-d'Oisans l'objet d'un écrêtement (20 K€)**



- **Bourg-centre (Bourg-d'Oisans éligible)**
- **Péréquation** : PF (1 470 €/hab.) < double PF moyen de la strate (2 044 €)
- **Cible** : 10 000 premières communes les plus défavorisées parmi celles éligibles à l'une des 2 parts (**Bourg-d'Oisans classée 31 026**)



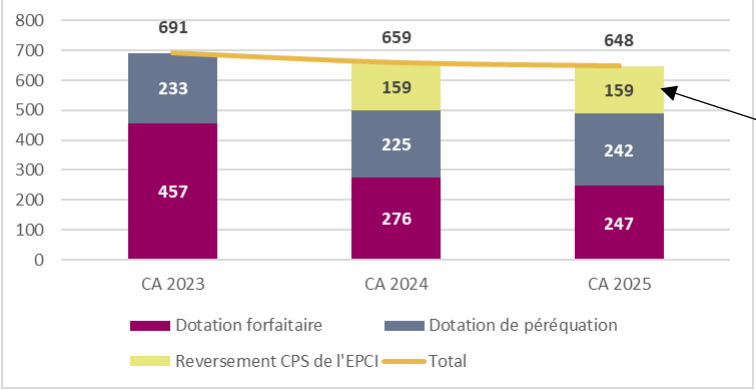
Pour les communes de **plus de 5 000 hab.** **Bourg-d'Oisans non éligible**



- **Part principale** : sous condition de potentiel financier et d'effort fiscal
- **Part majoration** : sous condition d'être éligible à la part principale + sous condition de potentiel fiscal relatif aux seuls « produits post-TP » + compter mois de 200 000 hab.

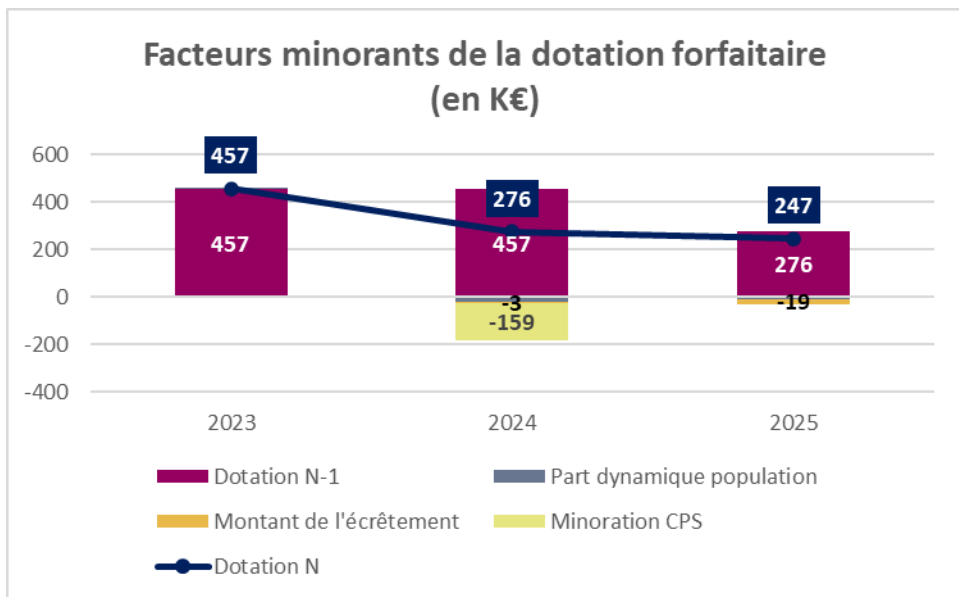


Evolution de la DGF entre 2023 et 2025 en K€

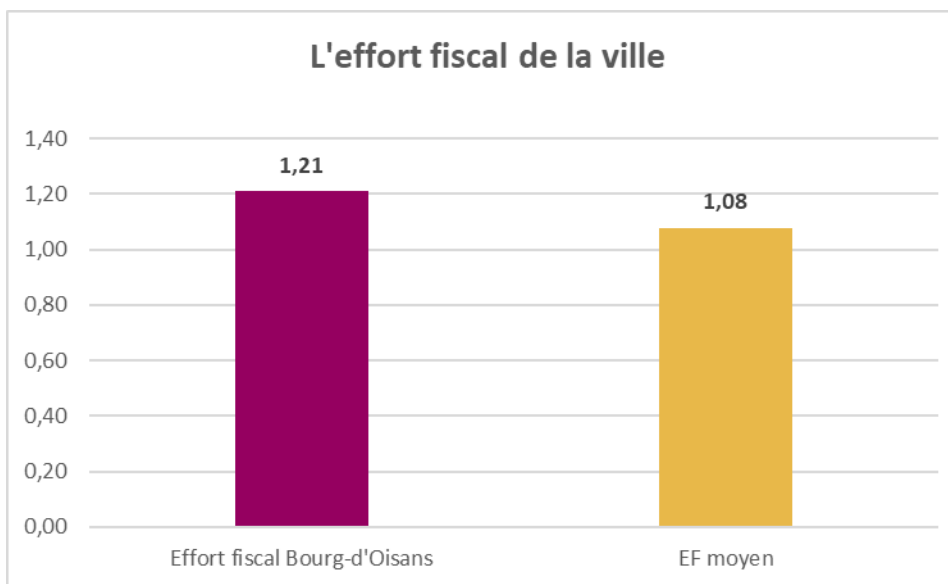
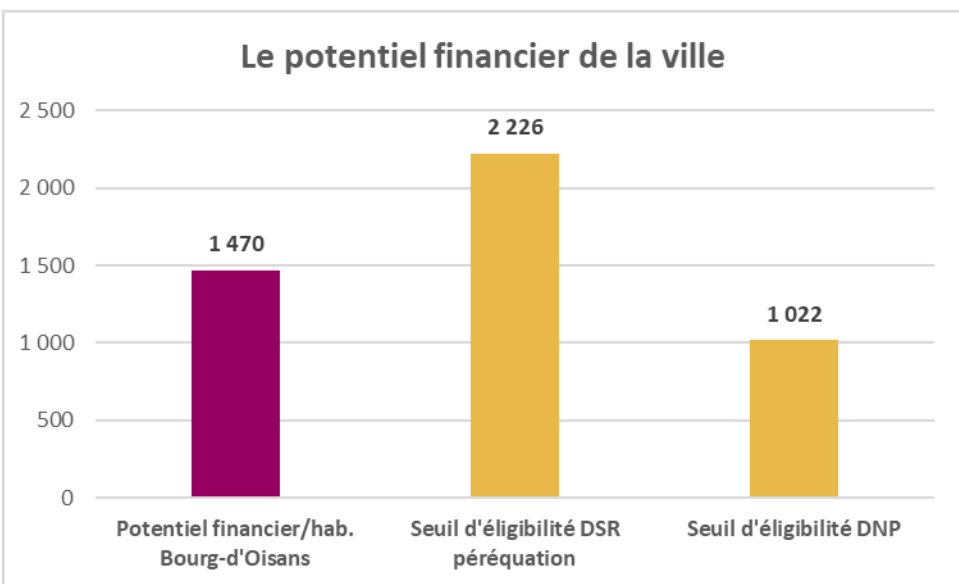


NB : la CPS (compensation part-salaires) n'est plus reversée dans le cadre de la DGF. Son transfert à la CCO est néanmoins compensé par une compensation équivalente.

Facteurs minorants de la DGF et situation de la commune au regard des critères d'éligibilité à DSR et DNP



- La baisse de la DGF constatée en 2024 s'explique par la **minoration au titre de la compensation de la part salaires** (dite part CPS) qui est, à compter de 2024, intégralement perçue par les EPCI, y compris les EPCI à fiscalité additionnelle. **Cette part est intégralement compensée par l'EPCI depuis 2024.**
- En 2025, la baisse est due à l'évolution négative de la population DGF de la commune ainsi qu'à **l'écrêtement** (financement des emplois internes de la DGF). Pour mémoire, en 2025, le seuil d'écrêtement était fixé à 85% du potentiel fiscal moyen logarithmé, soit 632 € (Bourg-d'Oisans = 931 €).



- La commune n'est pas éligible à la DNP en raison d'un **potentiel financier supérieur au seuil d'éligibilité (+44%)**.
- Elle possède un effort fiscal 12% plus élevé que le ratio moyen de strate.

Les autres dotations et participations apparaissent relativement stables (+9 K€)

	CA 2023	CA 2024	CA 2025	Variation	Evolution	TCAM	Poids 2025
Participations de l'Etat (PVD)	36 333			-2 363	-7%	-3%	3%
Participation communes aux frais de fonc. écoles			33 970	62 185			5%
CAF - périscolaire	42 274	44 006	62 185	19 912	47%	21%	5%
FCTVA	9 602	7 607	15 732	6 131	64%	28%	1%
Biodiversité et aménités rurales	85 590	85 590	85 590	0			7%
Dotation pour les titres sécurisés	14 500	9 500	9 500	-5 000	-34%	-19%	1%
Divers	26 280	20 651	16 736	-9 544	-36%	-20%	1%
Total	214 578	167 354	223 714	9 136	4%	2%	19%

Pour mémoire, les participations des communes aux frais de fonctionnement des écoles intègrent 30 K€ au titre des années antérieures.
Seuls 3 K€ sont afférents à l'année scolaire 2024-2025.

Les autres produits de gestion courante (6% des recettes de gestion) s'accroissent sous l'effet des produits locatifs (+33 K€)

	CA 2023	CA 2024	CA 2025	Evol. 23-25	Taux de var. 23-25	TCAM	Poids 2025
Revenus des immeubles	231 900	214 447	259 824	27 924	12%	6%	69%
Dédits et pénalités	0	233	0	0			0%
Redevance sur l'énergie hydraulique	1 118	30 726	34 156	33 038	2954%	453%	9%
Autres produits divers de gestion courante	54 180	153 320	80 597	26 417	49%	22%	22%
Total	287 198	398 726	374 578	87 379	30%	14%	100%



Focus revenus des immeubles

	CA 2023	CA 2024	CA 2025	Evol. 23-25
BEA	5 000	5 000	5 000	0
Appart T2 quai girard	5 936	4 462	16 447	10 511
Bail précaire terrain le rat	19 800	11 200	645	-19 155
ZAC du rat	0	0	33 000	33 000
Gendarmerie loyer	136 908	136 908	137 093	185
Indemnités d'occup Maison Bernarde	10 634	2 658	20 381	9 748
Autres	53 622	54 218	47 258	-6 364
Total	231 900	214 447	259 824	27 924

Source : exploitation des grands livres

- L'accroissement des revenus des immeubles est lié à la location de la **ZAC du RAT** (au terme du bail précaire existant sur le terrain) ainsi qu'à **l'appartement quai Girard**.
- Les autres produits de gestion courante intègrent les indemnités journalières (entre 20 et 55 K€), les participations salariales pour les tickets restaurant (17 K€ - stables) ainsi que le remboursement de sinistres.
- En 2024, **92 K€ ont été perçus au titre du litige lié à la chute d'une pierre dans le musée des minéraux**. 17 K€ ont été remboursés suite à un trop perçu.

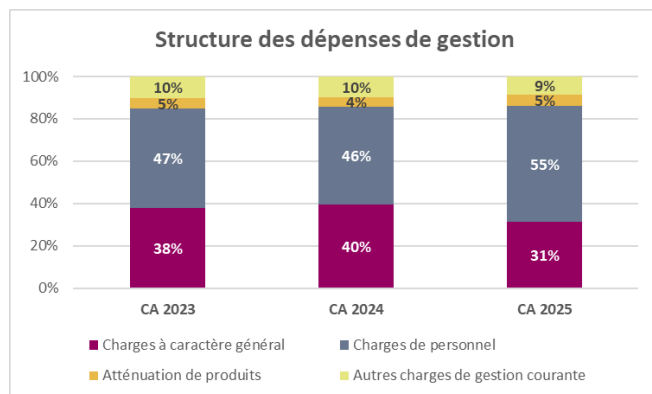
En synthèse sur le volet produits

- Une fiscalité dynamique sur le passé...
- ...mais un levier taux limité
- Une dynamique de recettes « biaisée » : 320 K€ de produits antérieurs, 133 K€ de produits exceptionnels
- Des leviers existants et identifiés par les services (mise à jour des grilles tarifaires, facturation de la mise à disposition de salles)

1	Les équilibres financiers à l'ouverture du mandat	p.3
2	Structure et évolution des recettes de gestion	p.14
3	Structure et évolution des dépenses de gestion	p.25
4	Etude des taux de réalisation	p.32
5	Analyse flash du BA de l'AEP	p.34
6	Synthèse et préconisations	p.37

207 K€ de charges non rattachées à l'exercice 2025 complexifiant l'analyse des comptes de charges

- **207 K€ de charges non rattachées au CA 2025.** L'article/chapitre de rattachement n'est pas identifiable sur la base des éléments transmis. Cependant, le poids relativement plus faible du 011 par rapport aux années antérieures semble indiquer que les factures non comptabilisées portent sur les charges à caractère général

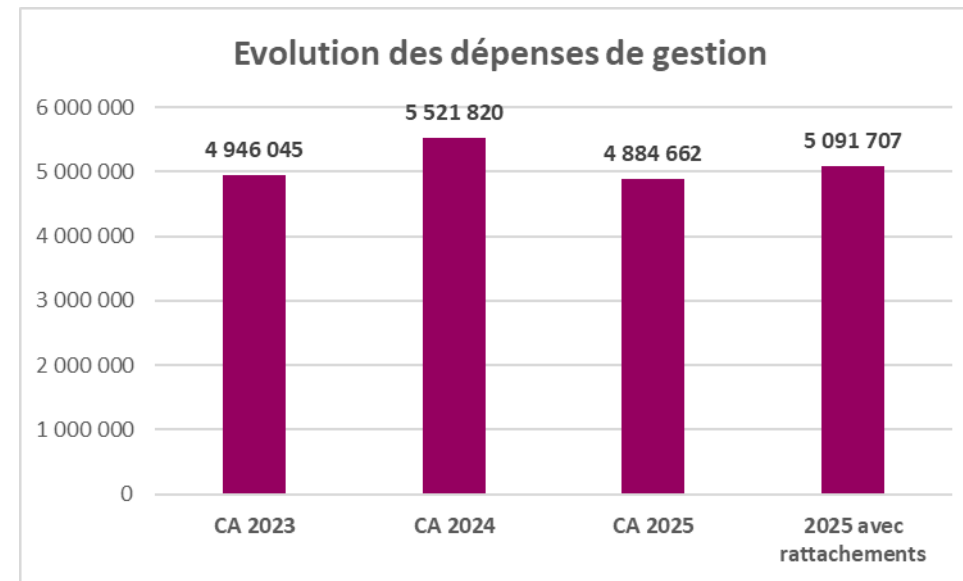


- 65% des dépenses non rattachées concernent **7 tiers** :

	Dépenses non rattachées à l'exercice 2025	Poids dans le total
AARPI CASTALDI PARTNERS	9 000	4%
CC DE L'OISANS	24 070	12%
ENGIE INEO	68 743	33%
SFR FTTH	8 143	4%
VEYRAT TRAVAUX FORESTIERS	7 772	4%
J.T.S.	8 079	4%
KONE	7 857	4%
AUTRES	73 381	35%
TOTAL	207 046	100%

- Refacturation ADS, SIG ?
- Maintenance des réseaux ?
- Coupe d'arbres/déneigement ?
- Maintenance machinerie ?

- Si les rattachements avaient été effectifs, les dépenses de gestion s'élèveraient à 5 M€, soit une **baisse de 430 K€ par rapport au CA 2024** (en lieu et place de 637 K€).



- En l'absence de rattachement sur 2025, ces charges figureront au CA 2026.

NB : Sur demande de la trésorerie, la commune n'a pas été autorisée au rattachement des charges et produits non mandatés à l'issue de la journée complémentaire.

Une contraction des charges à caractère de général (-353 K€), à nuancer par l'absence de rattachements de charges sur l'exercice 2025

	CA 2023	CA 2024	CA 2025	Evol. 23-25	Taux de var. 23-25	TCAM	Poids 2025	Poids 2023
Fluides (eau-énergie)	248 551	287 873	241 119	-7 432	-3%	-2%	16%	13%
Combustibles et carburants	199 048	151 491	149 351	-49 697	-25%	-13%	10%	11%
Fournitures d'entretien et de petit équipement	237 605	225 430	107 922	-129 684	-55%	-33%	7%	13%
Fournitures administratives et scolaires	35 822	40 307	34 191	-1 631	-5%	-2%	2%	2%
Contrats de prestations de services	354 995	287 808	234 259	-120 736	-34%	-19%	15%	19%
Locations	37 839	106 753	22 121	-15 717	-42%	-24%	1%	2%
Entretien et réparations	129 976	308 000	128 523	-1 453	-1%	-1%	8%	7%
Maintenance	119 293	134 045	94 413	-24 880	-21%	-11%	6%	6%
Multirisques	43 025	49 092	55 826	12 801	30%	14%	4%	2%
Rémunérations intermédiaires, honoraires	257 287	340 067	227 579	-29 708	-12%	-6%	15%	14%
Publicité, publications, relations publiques	41 898	73 609	60 419	18 521	44%	20%	4%	2%
Transports biens, transports collectifs	18 537	20 534	14 551	-3 986	-22%	-11%	1%	1%
Frais postaux et frais télécommunication	36 252	37 763	39 421	3 168	9%	4%	3%	2%
Autres impôts, taxes (administration des impôts)	50 588	57 258	49 161	-1 427	-3%	-1%	3%	3%
Divers	69 117	70 992	67 068	-2 049	-3%	-1%	4%	4%
Total	1 879 833	2 191 022	1 525 924	-353 909	-19%	-10%	100%	100%

- Au regard de l'absence d'information quant à la nature précise des charges non rattachées, il n'a pas été possible d'en faire une lecture linéaire.
- Un focus est proposé sur les contrats de prestations de services et rémunérations d'intermédiaires et honoraires qui représentent 30% des charges à caractère général.



Focus rémunérations intermédiaires, honoraires	CA 2023	CA 2024	CA 2025	Evol. 23-25
mission recrutement DGS	0	19 200	16 000	16 000
création contenu image nouveau musée	13 400	0	8	-13 392
magie fique	15 000	15 355	0	-15 000
animations foire	4 499	4 609	1 680	-2 819
cristalliers sortie/ateliers	877	1 101	95	-782
chèques resto	18 453	14 675	29 768	11 315
audit orga		34 380		0
animations grande foire	17 283	4 709	0	-17 283
sortie ALSH, enfance	12 052	17 133	6 374	-5 678
animations estivales	62 632	60 688	62 072	-560
marché de noel	18 119	21 249	2 850	-15 269
animations vie locale	9 960	17 428	40 872	30 912
animation vogue	17 416	23 069	3 050	-14 366
surveillance aquatique	0	0	19 035	19 035
presta moniteurs ski	9 576	9 690	8 256	-1 320
autres	58 022	96 783	37 521	-20 501
Total	257 287	340 067	227 579	-29 708



En K€

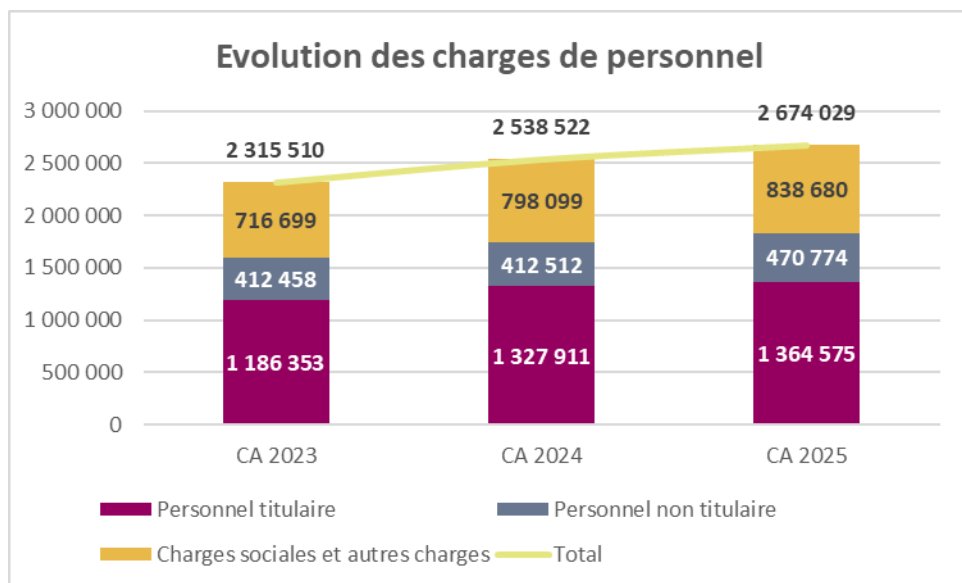
Focus contrat prestation de services

	CA 2023	CA 2024	CA 2025	Evol. 23-25
Repas contine ALSH	119	107	121	2
Deneigement et salage	55	43	68	13
Collecte, livraison, fourniture repas	92	2		-92
Nettoyage désinfection mairie	15	18	14	-1
Autres	74	118	31	-43
Total	355	288	234	-121

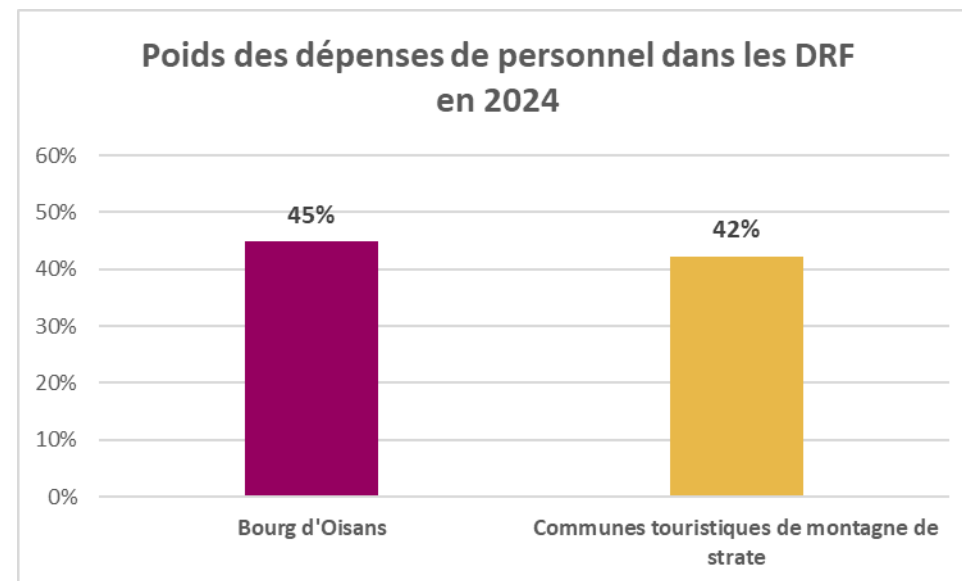
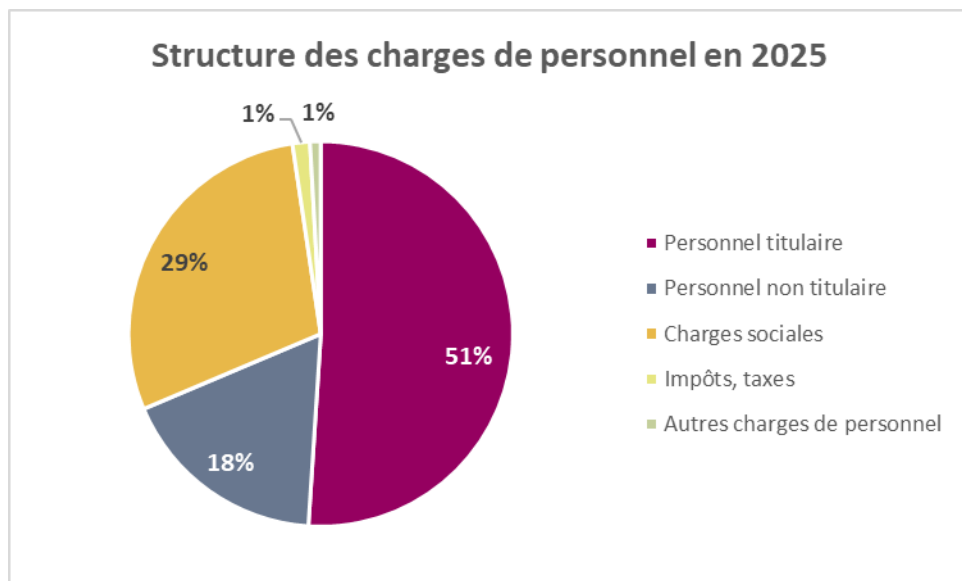
Source : exploitation des grands livres

- ✓ Sur le triennal, 230 fournisseurs
- ✓ Coût moyen de la prestation = 7 K€
- ✓ 2 contractants (Vercors restauration, Guillaud traiteur) = 24% des montants

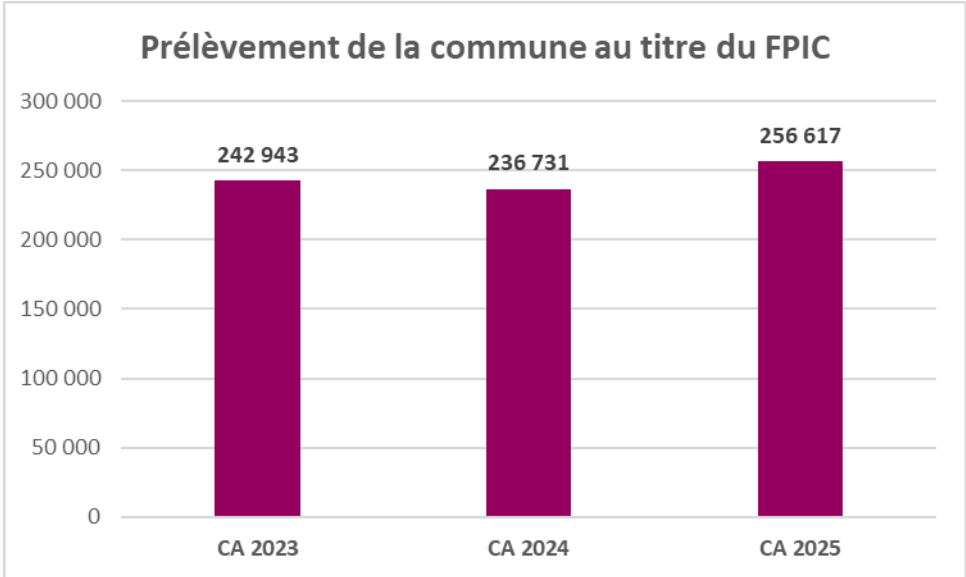
Une progression des charges de personnel de 358 K€ entre 2023 et 2025



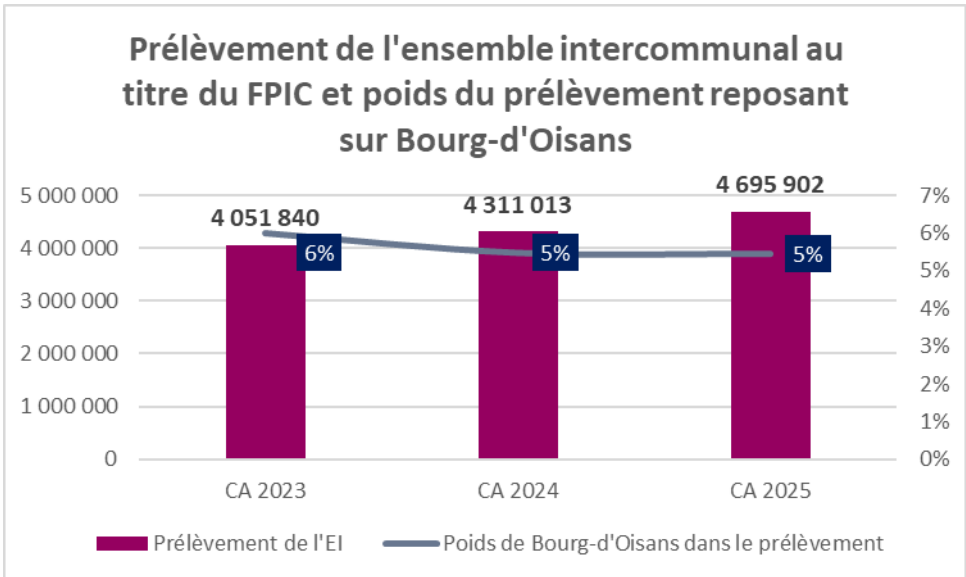
- L'accroissement des charges de personnel (+358 K€) proviennent majoritairement des charges de personnel titulaire (+178 K€) et, dans une moindre mesure, de charges de personnel non titulaire (+58 K€).
- La progression est notamment imputable à la mise en œuvre du **RIFSEEP, à l'évolution du point d'indice ainsi qu'à une embauche (+1 ETP au musée)**
- Les charges de personnel pèsent en moyenne 50% dans les charges de gestion. Elles représentaient en 2024 45% des dépenses réelles de fonctionnement, soit un ratio similaire aux communes touristiques de montagne de même strate démographique (entre 2 000 et 3 500 hab.)



La commune fait l'objet d'un prélèvement au titre du FPIC (+13 K€)

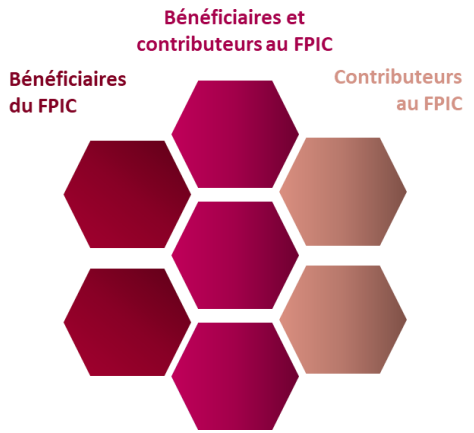


- L'ensemble intercommunal (EI) fait l'objet d'un prélèvement au titre du FPIC.
- Pour mémoire, le FPIC a été créé en 2011 par la LFI pour 2012. Il s'agit d'un mécanisme de péréquation horizontale pour le secteur communal.
- Il consiste à prélever une fraction des ressources fiscales de certaines collectivités pour la reverser à des collectivités moins favorisées.
- Le **prélèvement de l'EI s'est accru de 644 K€ sur le triennal.**
- **Bourg-d'Oisans supporte 5% de ce prélèvement. Répartition de droit commun ? Approfondissements en cours**



Le FPIC est reversé aux ensembles intercommunaux moins favorisés, classées en fonction d'un indice synthétique tenant compte de leur :

- Potentiel Financier Agrégé (PFIA)
- Revenu moyen / habitant
- Effort fiscal



Sont contributeurs les ensembles intercommunaux dont le PFIA est supérieur à 90% du PFIA moyen national.

Le montant du prélèvement est calculé en fonction d'un indice synthétique composé à :

- 75% de l'écart relatif de son PFIA, à 0,9 fois le PFIA moyen / habitant
- 25% de l'écart relatif de son revenu / habitant au revenu / habitant moyen

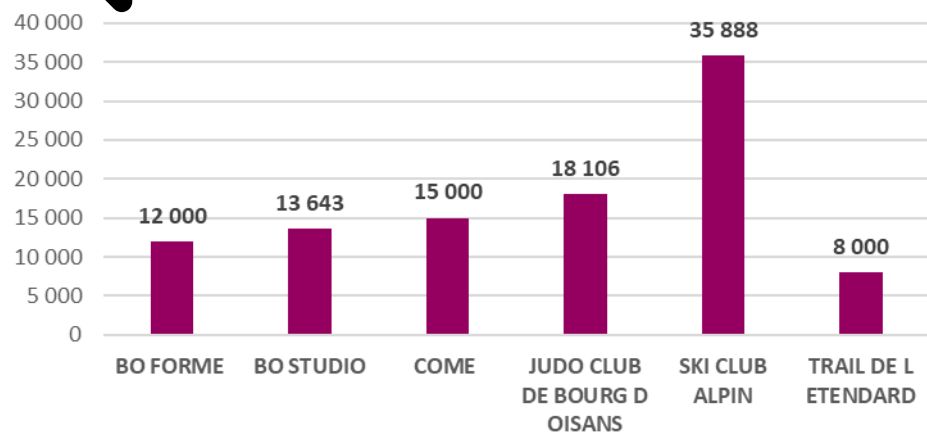
Les autres charges de gestion courante se contractent (-88 K€) de manière apparente

	CA 2023	CA 2024	CA 2025
Indemnités, frais de mission... des élus	150 957	152 856	135 644
Service incendie	106 662	111 750	113 069
Participation au syndicat d'aménagement	121 121	130 297	23 598
Subventions au CCAS	50 000	50 000	55 000
Subventions aux personnes de droit privé	69 396	98 579	85 394
Divers	9 622	9 652	6 713
Total	507 758	553 133	419 417

Evol. 23-25	Taux de var. 23-25	TCAM	Poids 2025
-15 313	-10%	-5%	32%
6 407	6%	3%	27%
-97 523	-81%	-56%	6%
5 000	10%	5%	13%
15 997	23%	11%	20%
-2 909	-30%	-16%	2%
-88 341	-17%	-9%	100%



Subventions perçues par les 6 plus grosses associations sur le triennal



Source : exploitation des grands livres

- A compter de 2025, la participation au syndicat d'aménagement n'est plus versée en fonctionnement (-104 K€).
- 50-55 K€ sont annuellement versés au CCAS au titre du fonctionnement.
- On constate une légère hausse des subventions aux associations (+16 K€). Une 40aine d'associations sportives, culturelles, scolaires et sociales en bénéficient. 7 associations captent près de la moitié des montants avec des subventions allant de 5 à 11 K€.

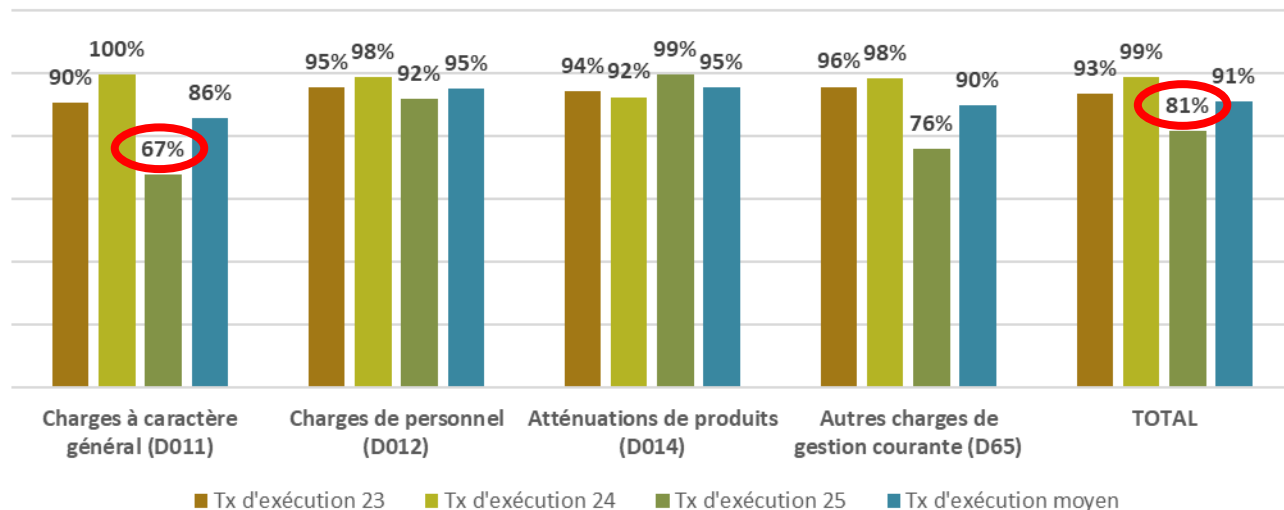
En synthèse sur le volet charges

- Une analyse de l'évolution sur le triennal complexifiée par l'absence de rattachements
- Une connaissance du coût net des principaux services/équipements à améliorer
- Un pilotage des satellites et des contrats (fournisseurs nombreux, montants limités) à renforcer

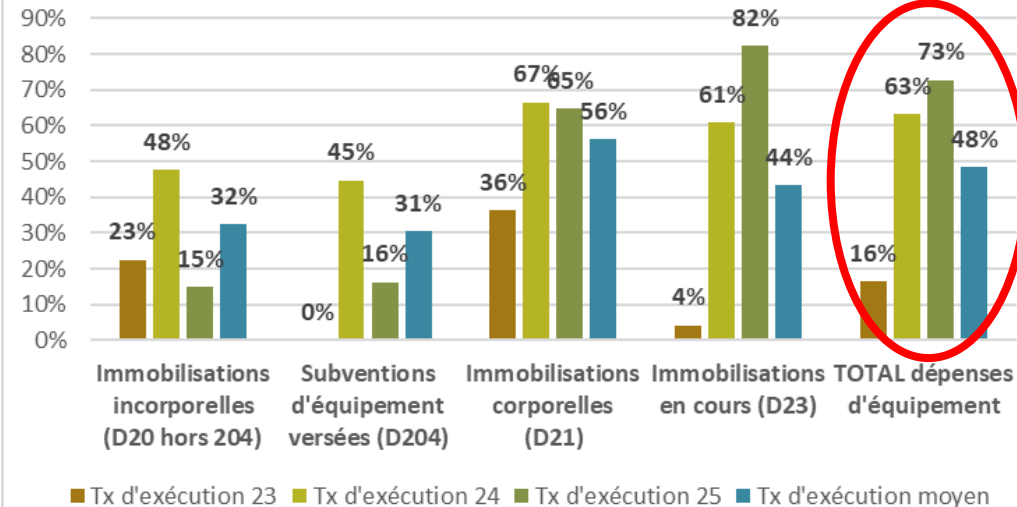
1	Les équilibres financiers à l'ouverture du mandat	p.3
2	Structure et évolution des recettes de gestion	p.14
3	Structure et évolution des dépenses de gestion	p.25
▶ 4	Etude des taux de réalisation	p.32
5	Analyse flash du BA de l'AEP	p.34
6	Synthèse et préconisations	p.37

Une sous-exécution durable des subventions d'investissement couplée à une sous-exécution des dépenses d'investissement en début de période

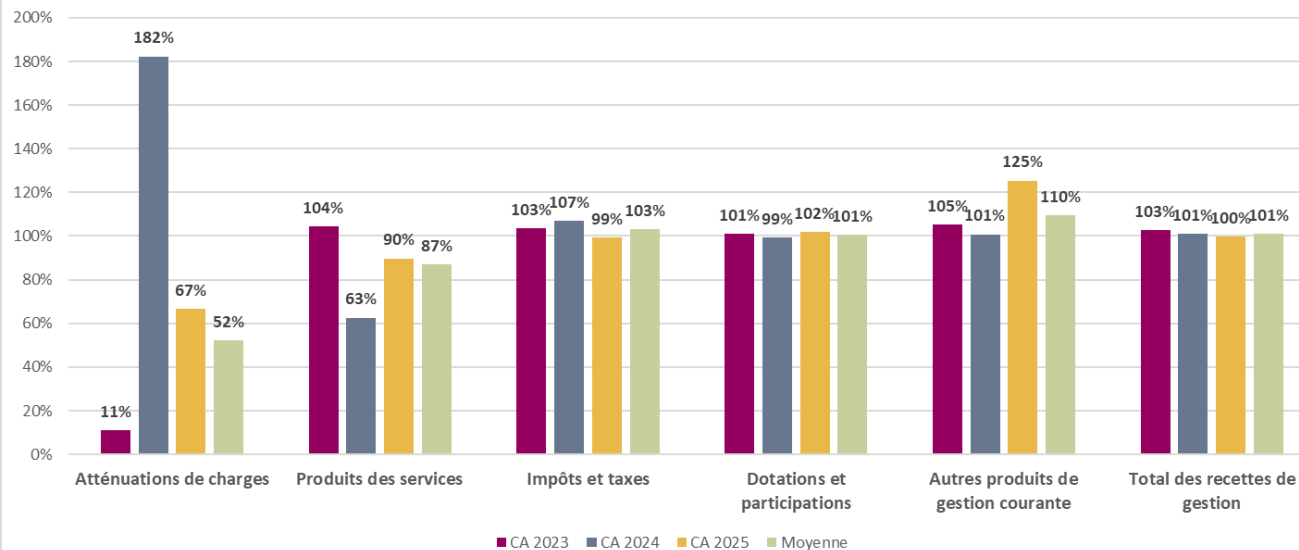
Taux d'exécution des dépenses de gestion



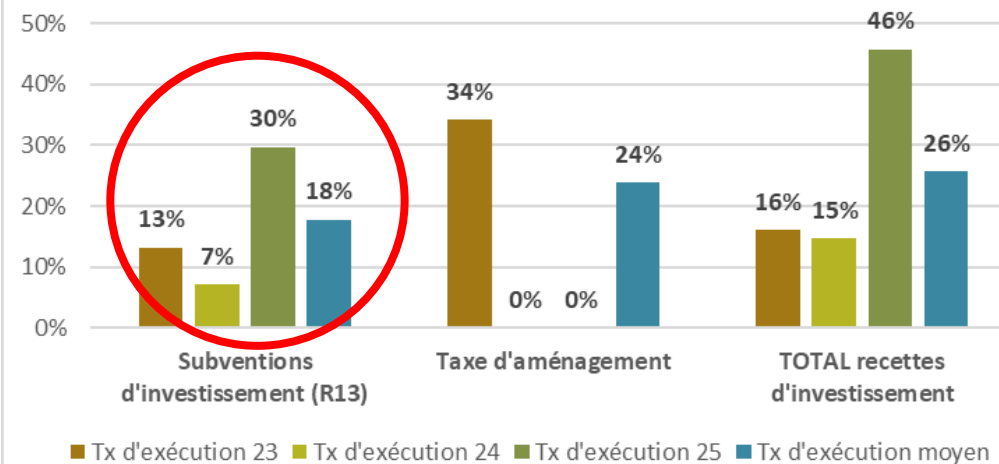
Taux d'exécution des dépenses d'investissement



Taux d'exécution des recettes de gestion



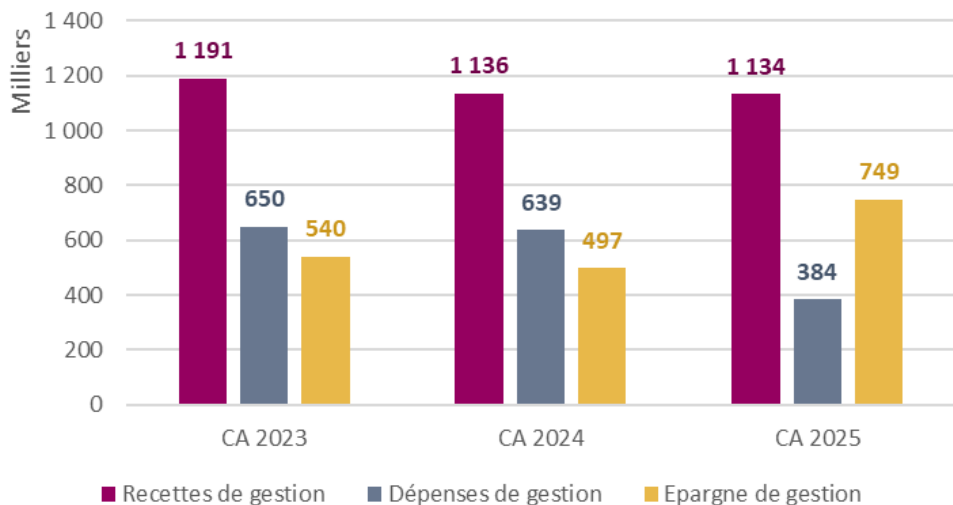
Taux d'exécution des recettes propres d'investissement



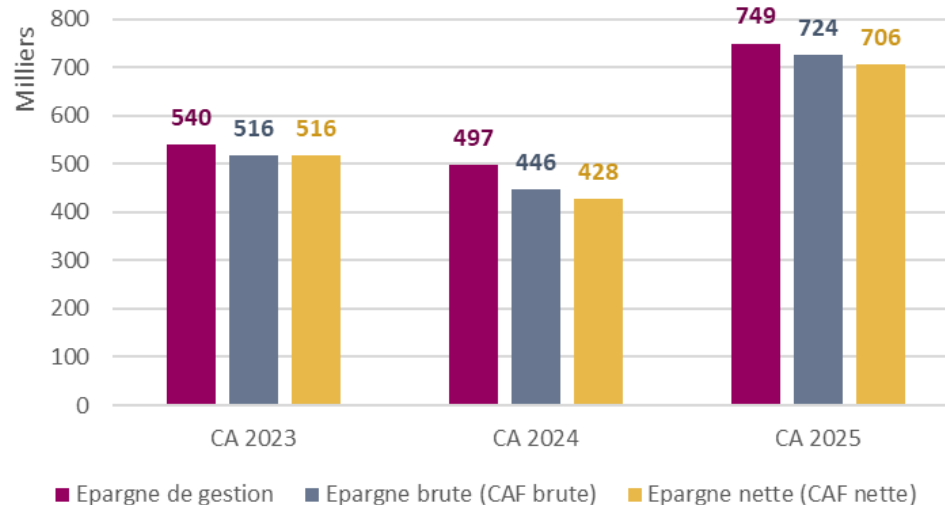
1	Les équilibres financiers à l'ouverture du mandat	p.3
2	Structure et évolution des recettes de gestion	p.14
3	Structure et évolution des dépenses de gestion	p.25
4	Etude des taux de réalisation	p.32
5	Analyse flash du BA de l'AEP	p.34
6	Synthèse et préconisations	p.37

Analyse financière du budget annexe de l'eau potable

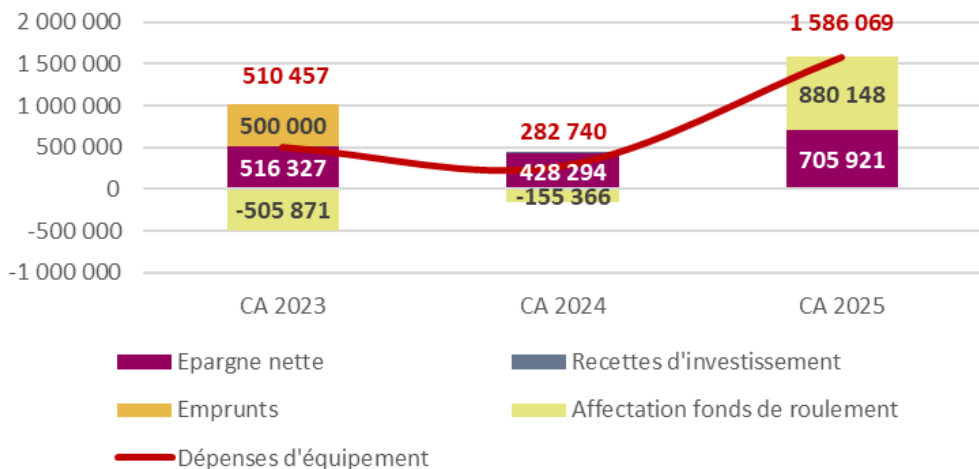
Indicateurs de gestion (2023-2025)



Niveaux d'épargne (2023-2025)

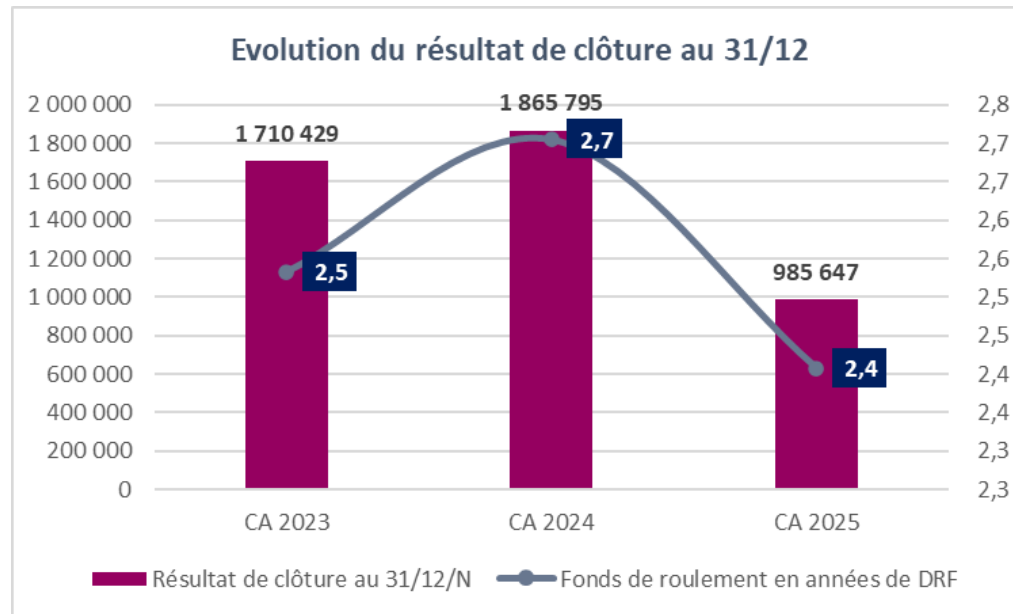
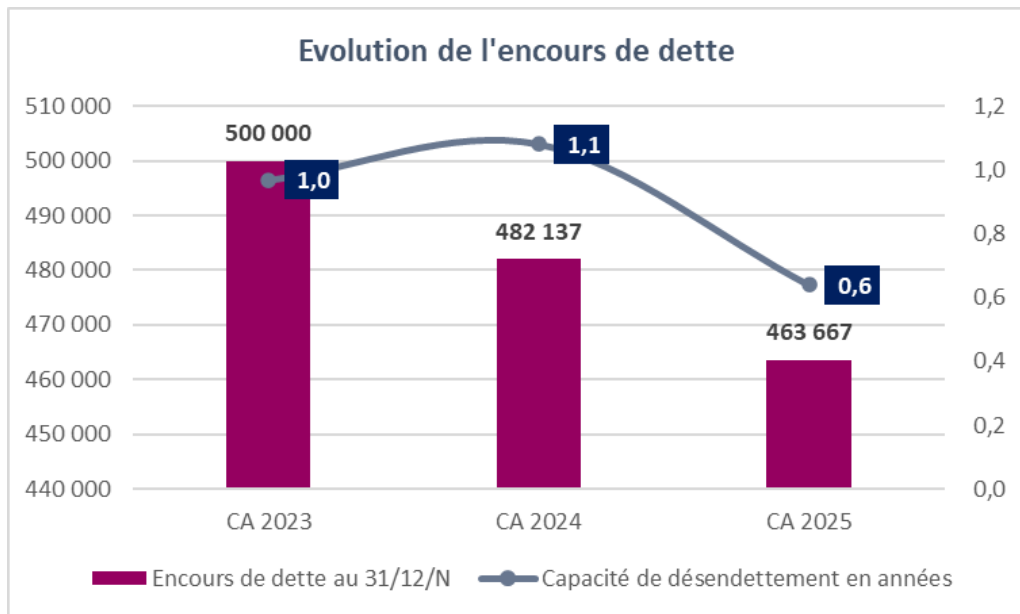


Modalités de financement des investissements sur la période 2023-2025



- Un niveau de redevance relativement stable
- L'amélioration apparente des niveaux d'épargne en 2025 s'explique par une diminution drastique des charges (-265 K€). Ceci s'explique par **l'absence de reversement des redevances d'assainissement au SACO (estimation de 900 K€ pour 2026)** en raison d'un arrêt maladie du gestionnaire.
- Pour mémoire, en 2024, les charges de personnel n'avaient pas été supportés par le BP (112 K€). Le rattrapage a été effectué en 2025.
- **PPI sur la période = 2,3 M€ dont 67% portant sur le seul exercice 2025.**

Analyse financière du budget annexe de l'eau potable



- Un encours de dette en diminution (-36 K€) en l'absence de nouvel emprunt. Une **capacité de désendettement satisfaisante** (moins de 1 an).
- Un résultat de clôture en contraction (-724 K€) en lien avec le financement du PPI, notamment sur 2025. Il permet néanmoins de couvrir près de **2,4 ans de dépenses réelles de fonctionnement**. Ce niveau est à mettre en perspective avec les travaux de rénovation/entretien des réseaux (taux de rendement = 40%) : 5 M€ de travaux seraient a priori à intégrer (source déclarative).

Sommaire

1	Les équilibres financiers à l'ouverture du mandat	p.3
2	Structure et évolution des recettes de gestion	p.14
3	Structure et évolution des dépenses de gestion	p.25
4	Etude des taux de réalisation	p.32
5	Analyse flash du BA de l'AEP	p.34
6	Synthèse et préconisations	p.37

Synthèse – une trajectoire financière fragilisée par une stratégie d'investissement non sécurisée

- Une capacité d'autofinancement encore mobilisable à mettre en perspective avec l'ambition d'investissement de la nouvelle équipe
- Des bases fiscales dynamiques
- Un potentiel de mobilisation de ressources propres

ATOUTS

A

- Pilotage financier insuffisamment sécurisé (subventions, PPI)
- Fiabilité budgétaire perfectible (rattachements, produits décalés)
- Un niveau de fiscalité déjà relativement élevé
- Une contraction des concours de l'Etat
- Un dimensionnement des moyens humains à optimiser (facturation notamment)

FAIBLESSES

F

- Un potentiel d'optimisation des recettes (tarifaires, refacturation, musée)
- Des marges de rationalisation des charges et du pilotage (satellites, trésorerie...)
- Un niveau d'endettement faible laissant des marges de recours à l'emprunt
- Une redéfinition de la trajectoire d'investissement au regard des capacités financières

OPPORTUNITES

O

- Décalage de trésorerie lié aux subventions
- Pression sur l'entretien du patrimoine (piscine = 1,4 M€, parc de logements vieillissant, etc.)
- Tension sur la trésorerie
- Risque de perte de crédibilité auprès des fournisseurs (délais de paiement)

MENACES

M

Préconisations et leviers d'action



Sécuriser la trajectoire financière

Leviers :

- Formaliser un **plan pluriannuel de financement** des investissements intégrant les délais de versement des subventions avec un phasage réaliste des subventions (à actualiser)
- Recourir à un **emprunt** de reconstitution du fonds de roulement (2,5-3 M€ au titre de 2025) ou prêt relai
- Fixer un **objectif de FdR > 3 mois de dépenses réelles de fonctionnement**
- Conditionner tout nouvel investissement à un financement sécurisé (subventions notifiées / plan de financement validé)



Reconstituer les marges de manœuvre

Leviers :

- **Optimiser les recettes** tarifaires (mise à jour des grilles, valorisation financière des mises à dispositions de salles/matériel, tarification des marchandises ...)
- Mobiliser le levier fiscal (à arbitrer politiquement) : ajuster les taux, travail sur les bases (bases mini de CFE ?)
- **Maitrise et optimisation des charges de fonctionnement** : revue des dépenses récurrentes, priorisation des politiques publiques
- **Prioriser les investissements** futurs en recentrant sur les opérations essentielles



Renforcer le pilotage financier et la gestion

Leviers :

- Améliorer la **fiabilité budgétaire et comptable** : sécurisation des rattachements, suivi des engagements non mandatés → audit de la fonction finance
- Mettre en place un **pilotage infra-annuel** : suivi de la trésorerie, suivi des écarts BP/réalisé, suivi de la facturation
- Mettre en place des autorisations de programme et de crédit de paiement pour corréliser la prévision budgétaire à l'avancement des travaux
- Assurer un **accès des services à l'information budgétaire et comptable** (enveloppe budgétaire et consommation des crédits)
- Renforcer le **pilotage des subventions** : suivi des notifications, calendrier prévisionnel d'encaissement
- **Simplifier/rationaliser la comptabilité analytique** existante et la structurer de telle sorte à pouvoir objectiver les coûts des différents services (nombre de codes services trop important)
- Renforcer le **pilotage des satellites et des contrats**