



USTOM du Castillonnais et du Réolais

# Audit financier

**Rapport provisoire**  
KPMG Secteur public

Novembre 2019

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)



# Sommaire

<b>1</b>	<b>Rappel de l'organisation économique de l'USTOM</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Analyse de la situation financière de l'USTOM</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Evaluation financière prospective</b>	<b>27</b>

# Objet de la mission

**L'USTOM du Castillonnais et du Réolais a confié à KPMG une mission d'audit financier par lettre de mission en date du 29 octobre 2019. Les termes de notre mission portent sur l'appréciation circonstanciée de la situation financière de l'USTOM par l'intermédiaire :**

- d'une analyse rétrospective des comptes sur la période 2013-2018,
- de l'évaluation des marges de manœuvre de l'USTOM avec une analyse financière prospective.

**Nos travaux se sont déroulés entre le 29 octobre et le 14 novembre 2019. Ils ont pris la forme :**

- d'une analyse des comptes de l'USTOM,
- de deux séances de travail avec les services de l'USTOM.

# 1. Rappel de l'organisation économique de l'USTOM

# Rappel des activités de l'USTOM

**L'USTOM exerce la compétence collecte et traitement des déchets ménagers et assimilés telle que définie par l'article 2224-13 (et suivants) du Code Général des Collectivités Territoriales. Cette compétence recouvre :**

- les opérations de collecte des déchets produits par les ménages et les entreprises ou administrations ayant recours au service public, sous toute ses formes (porte à porte, apport volontaire en borne ou en déchetterie),
- le stockage temporaire (transit) et le transport des déchets au sein des différentes filières de traitement,
- les opérations de valorisation et de traitement des déchets selon leur nature : tri, compostage, enfouissement, recyclage en vue d'une réutilisation...

**Cette compétence a fait et fait encore l'objet d'une forte politique normative dont les objectifs (exprimés ici de manière synthétique) sont de réduire les déchets à la source, d'exploiter toutes les formes de réutilisation (recyclage) et de limiter les gisements de stockage ou de destruction de la fraction non recyclable (enfouissement dans le cas de l'USTOM).**

**Elle s'est traduite par une augmentation mécanique du coût moyen de collecte et traitement en France de plus de 50% entre 2010 et 2018 (source : ADEME – avec de fortes différences selon les filières de déchets et les situations socio-économiques).**

# Le mode de financement de la compétence

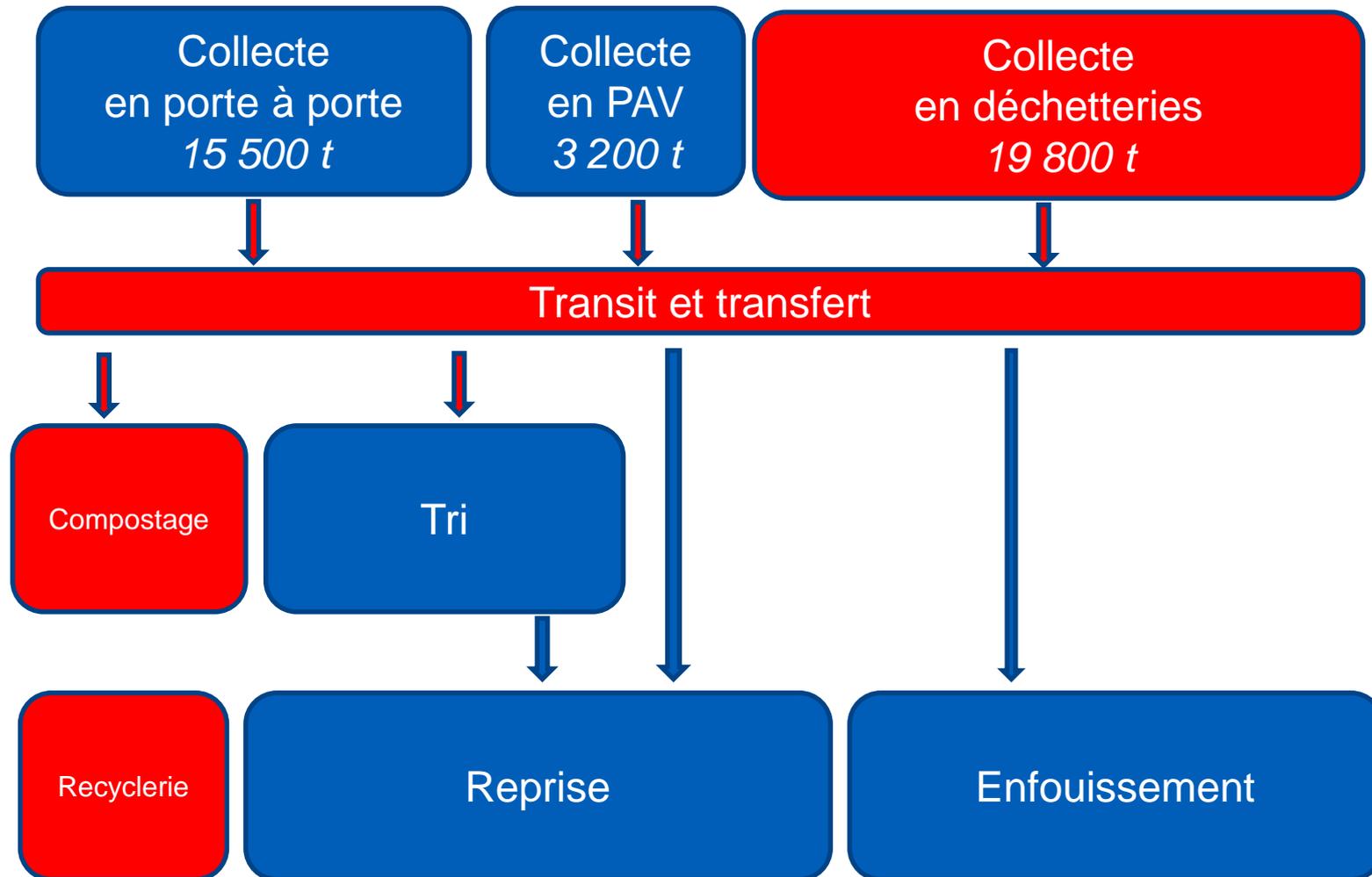
**Traditionnellement et encore majoritairement, le service de collecte et traitement des déchets est financé par l'impôt à travers la taxe sur les ordures ménagères. L'absence de lien entre le montant de l'impôt et le niveau d'utilisation du service par l'utilisateur a ouvert la voie pour une partie des collectivités territoriales à l'adoption de la redevance pour enlèvement des ordures ménagères, désormais nommée redevance incitative.**

**L'USTOM a fait ce choix dès 2014, se posant en précurseur de ce mode de financement (pour un territoire de cette taille). Le changement était considérable pour l'utilisateur : baisse de la taxe foncière (suppression de la TEOM), prix à payer sans lien avec le montant payé de TEOM, réception d'une facture, paiement en contrepartie d'un contenu de service, possibilité de moduler partiellement sa facture en fonction du service rendu...**

**Pour l'USTOM, ce changement était également conséquent : organisation d'un service clientèle et nécessité de connaître les mouvements de population, gestion de la redevance en « mode dérogatoire » induisant l'impossibilité de suivre les recouvrements en temps réel, stabilité financière de la redevance non acquise, gestion des irrégularités de comportement...**

**Pour autant, les résultats semblent probants puisque le volume de déchets collectés sur le territoire n'a cessé de diminuer.**

# Organisation économique de l'USTOM



-  Prestations de services
-  Régie

# Règles de l'évaluation financière dans le secteur public local

	<i>Evaluation</i>	<i>Indicateurs</i>
Recettes de fonctionnement	<i>Facteurs de dynamique et stabilité</i>	<i>Pérennité et degré d'évolution</i>
- Dépenses de fonctionnement	<i>Facteurs d'évolution et de risques</i>	<i>Degré de rigidité, poids des normes et règlements</i>
= Epargne de gestion	<i>Performance de la gestion dans le temps</i>	
- Intérêts de la dette	<i>Poids des emprunts souscrits et à souscrire</i>	
= Epargne brute (CAF)	<i>Solde disponible pour payer la dette</i>	<i>Solde suffisant pour limiter le recours à l'emprunt</i>
- Remboursement du capital de la dette		
= Epargne nette (CAF)	<i>Solde disponible pour investir</i>	
- Dépenses d'investissement	<i>Besoins du patrimoine, évolution du service, évolution des normes</i>	
+ Recettes d'investissement		
= Besoin de financement	<i>Montant à financer</i>	
Par l'emprunt	<i>Poids de la dette</i>	<i>Limité à 7 ans de la CAF brute</i>
Par l'utilisation de réserves éventuelles (fonds de roulement)	<i>Maintien d'un fonds de roulement normal</i>	<i>3 mois minimum et plus selon spécificités</i>
Analyse du besoin en fonds de roulement (bilan)		

## 2. Analyse de la situation financière de l'USTOM

*Rétrospective 2013-2018*

# Vue d'ensemble

Libellé	CA 2013	CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018	Evolution 2013/2018 en valeur	Evolution moyenne annuelle 2013/2018
<b>RECETTES DE GESTION</b>	8 769 288	7 929 842	7 818 085	7 534 874	8 165 263	8 309 154	-460 134	-1,0%
<b>DÉPENSES DE GESTION</b>	7 642 181	8 366 404	7 524 869	6 655 908	7 163 303	7 922 185	280 004	0,7%
<b>ÉPARGNE DE GESTION</b>	1 127 107	-436 562	293 216	878 966	1 001 960	386 969	-740 138	-13,1%
Intérêts de la dette existante	40 188	35 065	28 052	46 491	68 719	76 645		18,1%
Eléments exceptionnels	-37 097	44 341	-3 984	-12 138	-8 381	-11 824		
<b>ÉPARGNE BRUTE (CAF)</b>	1 049 822	-427 286	261 180	820 337	924 860	298 500	-751 322	-14,3%
Amortissement du capital de la dette existante	128 102	95 656	150 369	174 924	318 821	394 633		41,6%
Dotation aux amort. (D6811)	298 916	353 386	359 870	552 245	632 948	653 732		
<b>ÉPARGNE NETTE (CAF NETTE)</b>	921 720	-522 942	110 811	645 413	606 039	-96 133	-1 017 853	-22,1%
<b>DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (hors D16)</b>	442 312	133 368	1 302 956	260 701	411 456	2 911 056		
<b>RECETTES D'INVESTISSEMENT (hors R16)</b>	260 577	85 933	257 467	207 834	23 211	15 770		
<b>BESOIN FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT</b>	181 735	47 435	1 045 489	52 867	388 245	2 895 286		
Emprunt	40 000	20 000	1 220 000	1 020 000	20 000	3 340 000		
Amortissement du capital	128 102	95 656	150 369	174 924	318 821	394 633		
Variation du fonds de roulement	779 985	-550 377	285 322	1 612 546	237 794	348 581		
<b>SOLDE DE CLÔTURE REPORTÉ</b>	2 334 372	3 114 357	2 611 427	2 896 751	4 678 691	4 916 486		
Excédent de fonctionnement reporté (R002)	2 334 372	3 088 918	2 355 693	2 257 006	2 034 128	2 359 808		
Déficit de fonctionnement reporté (D002)								
Excédent d'investissement reporté		25 439	255 734	639 745	2 147 497	2 556 678		
Déficit d'investissement reporté	442 889							
Excedent de fonctionnement capitalisés (R1068)	442 889				497 066			
<b>RÉSULTAT DE CLÔTURE AU 31/12</b>	3 114 357	2 563 980	2 896 749	4 509 297	4 916 485	5 265 067		
Résultat de fonctionnement de l'année	3 088 918	2 308 246	2 257 003	2 525 098	2 359 808	2 004 576		
<b>Restes à réaliser</b>						-2 439 921		
<b>ENCOURS DE DETTE AU 31/12</b>	761 635	665 979	1 715 609	2 540 686	2 221 865	5 147 232		
<b>CAPACITÉ DE DÉSENDETTEMENT</b>	0,7		6,6	3,1	2,4	17,2		

<b>Besoin en fonds de roulement</b>	1 008 920	1 127 370	1 564 860	1 143 350	1 878 620
-------------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

# Evolution des recettes de fonctionnement

Libellé	CA 2013	CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018	Evolution 2013/2018 en valeur	Evolution moyenne annuelle 2013/2018
<b>RECETTES DE GESTION</b>	<b>8 769 288</b>	<b>7 929 842</b>	<b>7 818 085</b>	<b>7 534 874</b>	<b>8 165 263</b>	<b>8 309 154</b>	-460 134	-1,0%
<b>Produits des services (R70)</b>	<b>500 780</b>	<b>52 568</b>	<b>57 415</b>	<b>520 980</b>	<b>770 502</b>	<b>718 420</b>	217 640	8,7%
Ventes de produits finis (R701)				427 232	605 548	557 375		
Prestations de services (R706)	490 780	42 568	46 680	67 336	131 916	142 438		
Autres « Produits des services (R70) »	10 000	10 000	10 735	26 412	33 038	18 607		
<b>Travaux en régie (R72)</b>	<b>18 785</b>							
<b>Impôts et taxes (R73)</b>	<b>1 002</b>							
<b>Dotations et participations (R74)</b>	<b>8 066 952</b>	<b>7 700 141</b>	<b>7 577 240</b>	<b>6 918 154</b>	<b>7 037 008</b>	<b>7 261 204</b>	-805 748	-2,0%
État (R7471)	135 934	180 058	214 867	162 796	235 316	120 799		
EPCI (R7475)	6 811 606	5 992 477	5 916 946	5 849 034	5 772 567	6 172 518		-1,9%
Autres organismes (R7478)	1 119 413	1 527 606	1 445 427	906 324	1 029 125	967 888		-2,7%
<b>Autres produits (R75)</b>	<b>133 566</b>	<b>69 786</b>	<b>60 815</b>	<b>32 059</b>	<b>247 202</b>	<b>249 863</b>	116 297	
<b>Atténuation de charges (R013)</b>	<b>48 203</b>	<b>107 347</b>	<b>122 615</b>	<b>63 681</b>	<b>110 551</b>	<b>79 667</b>	31 464	

## Précisions techniques

- Recettes issues des produits des ventes comptabilisées en C7478 jusqu'en 2015 puis en c70 à partir de 2016.
- Intégration du budget annexe de la recyclerie en 2017 (recette comptabilisée en c 75)
- Redevance incitative isolée en c7475 à partir de 2015
- Passage de la comptabilité en HT à compter de mai 2016 (1<sup>er</sup> janvier 2017 pour les recettes).
- Rattachement des recettes et dépenses en 2014 pour la première fois induisant un exercice de 13 mois sur certains postes (611 et redevance)

# Une structure de recettes moins favorable qu'en 2013 tout au long de la période

**En 2013, les recettes de fonctionnement de l'USTOM atteignent 8,7 M€; la TEOM et la redevance spéciale représentaient 7,3 M€ soit 83% des produits.**

**L'USTOM bascule en financement par redevance en 2014 : le rendement de celle-ci, cette année là, s'élève à 4,8 M€ (compte 7475 retraité) en intégrant 0,3 M€ de redevance spéciale encaissée au titre de l'année 2013. L'USTOM subit ici une perte de recettes de 2,5 M€; elle est partiellement compensée par une augmentation des subventions de 1,5 M€ (emplois aidés, subventions au titre des aides à la reprise, subventions ponctuelles ADEMME et CD33).**

**L'appréciation difficile du rendement prévisionnel de la redevance ainsi que les difficultés liées au déploiement du système de facturation et recouvrement expliquent cette situation.**

**A partir de 2015, le système de recouvrement de la redevance apparaît stabilisé (bien que très lourd) : le rendement de la redevance, à tarifs inchangés, sera stabilisé pour un montant annuel moyen de 5,8 M€ (incidence assujettissement à la TVA en 2017) entre 2015 et 2017. Par rapport au précédent financement du service, l'USTOM a donc perdu 1,5 M€ de recettes stables (1,4 M€ en prenant en compte l'effet TVA) (bien que l'application d'une nouvelle grille tarifaire en 2018 a permis de gagner 0,4 M€ de recettes).**

# Focus sur la redevance

La tarification de la redevance a régulièrement augmenté depuis 2016. Pour autant son rendement est resté stable (sauf en 2018) en raison de son caractère incitatif conduisant les foyers à demander à changer de catégorie ou à réduire les levées complémentaires.

Par ailleurs l'USTOM a supporté l'assujettissement à la TVA pour les foyers, le montant de redevance n'étant ramené à son niveau de 2015 qu'en 2018.

Enfin la complexité du système de gestion « dérogatoire » qui empêche l'USTOM de piloter directement le recouvrement génère un taux d'usagers « non identifiés » sans doute de l'ordre de 10%.

On voit donc ici que l'accroissement des tarifs n'est pas toujours directement corrélé avec un accroissement des recettes.

Part fixe 90 litres - foyers	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution moyenne annuelle
Prix USTOM	140,6 €	140,6 €	127,87 €	132,98 €	140,8 €	147,9 €	1,0%
Prix usager TTC	140,6 €	140,6 €	140,7 €	146,3 €	154,9 €	162,7 €	3,1%

Part fixe 90 litres - professionnels	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution moyenne annuelle
Prix USTOM	198,6 €	198,6 €	210,2 €	218,6 €	231,6 €	243,3 €	4,5%
Prix usager TTC	198,6 €	198,6 €	231,3 €	240,5 €	254,8 €	267,6 €	6,9%

Part fixe 90 litres - administrations	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evolution moyenne annuelle
Prix USTOM	198,6 €	198,6 €	180,2 €	206,2 €	198,5 €	208,6 €	1,0%
Prix usager TTC	198,6 €	198,6 €	198,3 €	226,8 €	218,4 €	229,4 €	3,1%

# Une exposition « à risques » sur 20% des revenus de l'USTOM

## **L'USTOM se finance par ailleurs grâce à quatre autres sources de revenus :**

### **I La vente de produits valorisables**

Ces recettes ont connu une augmentation sensible en 2015 et 2016. Elles sont stables en 2018 mais elles bénéficiaient d'un contexte favorable. Dès 2019 et dans les prochaines années (effet consignes de tri et prix des cours), elles vont durablement diminuer (- 200 K€ envisagés en 2020). Elles représentent une recette moyenne annuelle de plus de 0,5 M€.

### **I Les subventions et aides au titre de la reprise des matériaux**

En moyenne ces aides représentent 1M€.

### **I Les aides pour les contrats aidés**

Par nature, du fait de la limitation des ces contrats, ces recettes ont vocation à rester résiduelles.

### **I Les prestations de service ou services rendus payants**

Ce sont des activités qui demeurent pour l'instant marginales (accès payant des professionnels en déchetteries par exemple) mais nécessaires afin d'amplifier le principe de paiement pour sa propre utilisation du service public.

**Au final, un cinquième des recettes de l'USTOM (1,8 M€) est exposé aux variations conjoncturelles : activité, réglementation, marché...**

# Evolution des dépenses de fonctionnement vue d'ensemble

Libellé	CA 2013	CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018	Evolution 2013/2018 en valeur	Evolution moyenne annuelle 2013/2018
<b>DÉPENSES DE GESTION</b>	<b>7 642 181</b>	<b>8 366 404</b>	<b>7 524 869</b>	<b>6 655 908</b>	<b>7 163 303</b>	<b>7 922 185</b>	280 004	0,7%
<b>Charges à caractère général (D011)</b>	<b>6 598 421</b>	<b>7 115 644</b>	<b>6 118 465</b>	<b>5 240 784</b>	<b>5 447 697</b>	<b>6 057 678</b>	-540 743	-1,6%
Achats non stockés de matières et fournitures (D606)	201 647	216 399	195 409	188 806	258 581	272 127		
Services extérieurs (D61)	6 304 000	6 745 094	5 592 084	4 898 185	5 008 701	5 576 201		
Contrat de Prestations de services (D611)	6 106 907	6 477 612	5 299 884	4 647 235	4 721 786	5 173 786		-3,1%
Entretien et réparations (D615)	101 725	164 533	194 064	162 095	164 679	195 438		
Autres « Services extérieurs (D61) »	95 368	102 949	98 136	88 855	122 236	206 977		
Autres services extérieurs (D62 hors D621)	90 245	150 982	328 641	150 645	169 065	189 232		
Impôts, taxes et versements assimilés (D63 hors D631 & D633)	2 530	3 169	2 331	3 148	11 350	20 118		
<b>Dépenses de personnel (D012)</b>	<b>971 223</b>	<b>1 222 458</b>	<b>1 371 104</b>	<b>1 382 690</b>	<b>1 670 740</b>	<b>1 826 645</b>	855 422	17,6%
Personnel extérieur au service (D621)		22 893	5 526			3 587		
Impôts et taxes (D633)	7 208	10 385	23 857	19 137	24 143	23 724		
Dont dépenses de personnel (D64)	964 015	1 189 180	1 341 721	1 363 553	1 646 596	1 799 334		
Rémunérations du personnel (D641)	701 837	883 639	976 204	978 518	1 196 751	1 270 241		
Personnel titulaire (D6411)	398 621	430 736	438 198	427 789	546 653	632 688		
Non titulaires (D6413)	144 497	155 632	171 292	236 894	236 550	428 403		
Insertion (D6416)	158 719	297 271	366 714	313 835	413 548	209 149		
Charges de sécurité sociale et de prévoyance (D645)	259 153	303 595	362 239	381 446	445 193	524 950		
Autres « Dont dépenses de personnel (D64) »	3 025	1 946	3 278	3 589	4 652	4 143		
<b>Atténuation produits (D014)</b>								
<b>Autres charges courantes (D65)</b>	<b>72 537</b>	<b>28 302</b>	<b>35 300</b>	<b>32 434</b>	<b>44 866</b>	<b>37 862</b>	-34 675	

## Précisions techniques

- Rattachement des recettes et dépenses en 2014 pour la première fois induisant un exercice de 13 mois sur certains postes (611 et redevance)
- Intégration des dépenses de la recyclerie en 2017

# Les charges de gestion de l'USTOM (011)

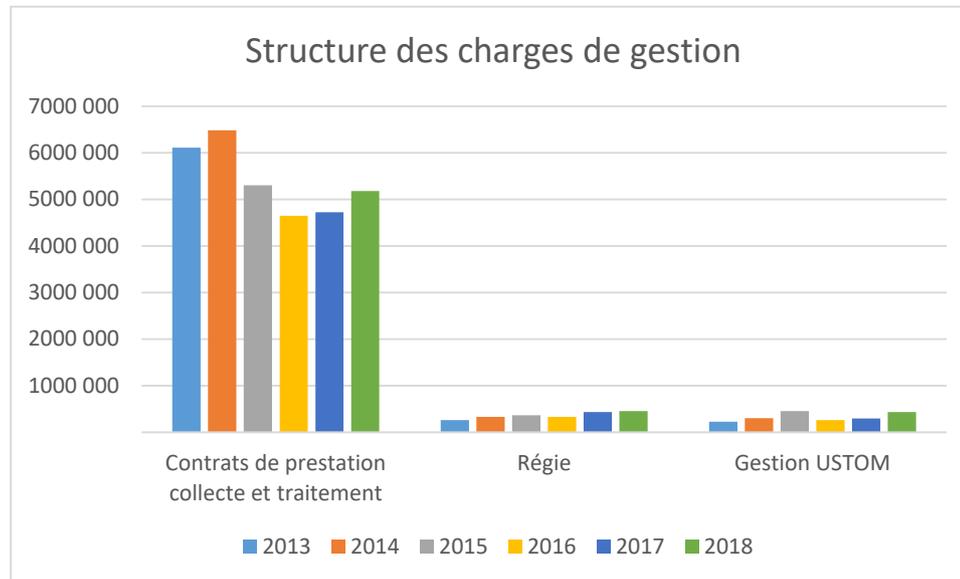
	CA 2013	CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018
<b>D011 - Charges à caractère général</b>	<b>6 598 421</b>	<b>7 115 644</b>	<b>6 118 465</b>	<b>5 240 784</b>	<b>5 447 697</b>	<b>6 057 678</b>
Achat de prestations de services (D 6042)						
Achats de matériels (D 605)						
Fournitures non stockables (D6061 hors 611,612,613)						
Eau (D 60 611)	1 761	1 327	2 249	2 723	2 864	4 656
Energie électricité (D 60 612)	4 556	5 667	3 792	11 000	24 161	19 146
Chauffage (D 60 613)						
Carburants (D 60 622)	95 008	111 756	113 260	97 212	122 659	137 382
Alimentation (D 60 623)	235	413	5 501	621	2 642	2 212
Fournitures (D 60 63)	46 336	33 719	23 103	26 182	44 108	25 590
Contrat de Prestations de services (D 611)	6 106 907	6 477 612	5 299 884	4 647 235	4 721 786	5 173 786
Location immobilière (D 6132)		9 747	1 969	2 000	6 098	14 465
Location mobilière (D 6135)	15 072	7 271	26 069	31 103	71 163	60 267
Charges locatives (D 614)					1 420	4 260
Entretien Immobilier (D 6152)	10 284	16 329	12 413	5 629	2 157	43 940
Entretien mobilier (D 6155)	72 477	122 429	148 270	124 897	142 893	118 657
Maintenance (D 6156)	18 964	25 775	33 381	31 568	19 629	32 840
Assurances (D 616)	43 962	56 236	18 925	16 119	21 553	25 785
Études et recherches (D 617)	11 832	953				72 559
Divers (D 618)	24 501	28 743	51 173	39 633	22 002	29 642
Honoraires (D 622)	6 768	55 691	168 587	28 435	46 149	32 241
Cérémonies (D 6232)	3 800	2 757	500	5 663	8 185	3 798
Transport (D 6247)					395	867
Déplacements missions (D 625)	18 818	7 806	3 271	6 858	4 717	10 350
Télécoms (D 6262)	17 627	21 245	26 737	19 394	25 695	23 806
Frais de nettoyage (D 6283)			4 918	5 248	9 550	8 321
Autres	99 513	130 168	174 463	139 264	147 871	213 108

Evolution 2013/2018 en valeur	Evolution moyenne annuelle 2013/2018
-------------------------------------	---

-540 743	-1,6%
----------	-------

# Les charges de gestion de l'USTOM (011)

**Ce chapitre concentre 77% des dépenses de l'USTOM. Ce taux est directement lié au poids des contrats de prestations de service. La structure de ce chapitre depuis 2013 peut être synthétisée comme suit.**



**Sur la période étudiée, les charges de gestion courante de l'USTOM ont baissé de 540 K€:**

- Le coût des contrats de prestations a diminué de 933 K€,
- Les coûts de régie ont augmenté de 190 K€,
- Les charges de structure ont augmenté de 203 K€.

# Les événements de gestion 2013-2018

**La diminution des charges de gestion courante a permis à l'USTOM de contrecarrer en partie la baisse de ses recettes. Cette diminution a pour origine différents facteurs.**

## **1. Les choix organisationnels et l'optimisation des contrats de prestations de services**

A partir de l'année 2015, l'USTOM a fait le choix d'abandonner la collecte du verre en porte à porte et de réduire le nombre de tournées de collecte des déchets ménagers (OMR). Par ailleurs la remise en concurrence régulière sur la base de cahier des charges plus précis a permis d'obtenir une réduction des tarifs de prestations (ex TGAP non refacturée jusqu'en 2020).

Ces optimisations ont permis de générer une économie que nous évaluons à 1,2 M€ par rapport aux dépenses payées en 2013.

Leur coût repart à la hausse en 2018 en raison notamment de :

- la hausse des tonnages enfouis (+ 200 K€),
- l'augmentation des rotations depuis les déchetteries (+ 50 K€),
- l'accroissement du recours à l'intérim (+ 50 K€).

On peut ainsi imaginer que le poids des prestations a désormais atteint un coût plancher sur lesquels des facteurs de risques exogènes pèsent essentiellement liés à la répercussion de la TGAP sur le contrat d'enfouissement (alors que l'USTOM a déjà largement réduit son gisement de déchets non recyclables).

## **2. L'optimisation fiscale du service**

L'USTOM a fait le choix d'opter pour l'assujettissement à la TVA de ses activités à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 (sans répercuter l'incidence sur les prix payés par les foyers). Cette décision a permis de réduire le poids des contrats de prestations de l'ordre de 0,3 M€ à 0,5 M€.

# Les dépenses de personnel de l'USTOM (012)

	CA 2013	CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018
<b>D012 - Dépenses de personnel</b>	<b>971 223</b>	<b>1 222 458</b>	<b>1 371 104</b>	<b>1 382 690</b>	<b>1 670 740</b>	<b>1 826 645</b>
Person. affecté par collectivité rattachement (D 6215)						
Autres personnel extérieur (D 6218)		22 893	5 526			3 587
Impôts et taxes (D 633 hors 6331)	7 208	10 385	23 857	19 137	24 143	23 724
Versement transport (D 6331)						
Rémunérations principales (D 64 111)	398 621	430 736	438 198	427 789	546 653	632 688
Supplém. salariaux (D 64 112)						
Autres indemnités (D 64 118)						
Non titulaires (D 64 13)	144 497	155 632	171 292	236 894	236 550	428 403
Insertion (D 6416)	158 719	297 271	366 714	313 835	413 548	209 149
Cotisations à l'U.R.S.S.A.F. (D 6451)	72 770	96 906	92 179	111 464	123 905	178 585
Cotisations aux caisses de retraites (D 6453)	143 440	151 039	161 302	153 404	189 733	201 639
ASSEDIC (D 6454)	18 750	27 425	32 775	33 473	40 880	30 028
Cotisations pour assurance du personnel (D 6455)	80	132	46 003	50 034	53 015	59 189
Cotisations aux autres organismes (D 6458)						2 940
Autres charges sociales (D 647)	2 590	1 945	3 277	3 589	4 653	4 143
Autres	24 548	28 094	29 981	33 071	37 660	52 570

Evolution  
2013/2018 en  
valeur

855 422

Evolution  
moyenne  
annuelle  
2013/2018

17,6%

# Les évolutions de l'effectif et des charges de personnel

**Les charges de personnel de l'USTOM ont doublé depuis 2013.**

**En 2013, l'USTOM a dû titulariser les emplois d'insertion (la totalité de l'effectif étant sous ce statut à l'époque) qui ne pouvaient pas être employés sous ce cadre (et de les réserver à la recyclerie seule activité pouvant en bénéficier) ce qui a, sur le plan financier, mécaniquement induit une augmentation des salaires et une baisse des aides.**

**Dans le même temps, le syndicat s'est doté d'un directeur, d'une responsable administrative et financière et de 6 postes affectés à la gestion de la redevance incitative. Pour autant ces créations ont été compensées. L'effectif était de 51 ETP en 2013 et il est de 53,5 ETP en 2018 (source : tableaux des effectifs de 2013 à 2018).**

**Il a par ailleurs subi les conséquences du passage de l'activité en SPIC (service public industriel et commercial) entraînant l'application des règles de droit privé pour la rémunération des agents (13<sup>ème</sup> mois, hausse mécanique liée aux NAO, revalorisation des salaires par le positionnement sur les échelons de la convention collective). Ces nouvelles règles se sont appliquées en années pleines à partir de 2017.**

.

# Les caractéristiques de l'évolution des charges de personnel

**Les conséquences entre 2013 et 2018 de ces différentes évolutions sont les suivantes :**

**Évolution de la masse salariale : +**

**Evolution des charges sociales : +**

# Les dépenses d'investissement de l'USTOM et leur financement

	CA 2013	CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018	Total
Dépenses d'investissement	-423 527	-133 368	-1 302 956	-260 701	-411 456	-2 911 056	<b>-5 443 064</b>
Recettes d'investissement	260 577	85 933	257 467	207 834	23 211	15 770	<b>850 792</b>
Epargne nette	902 935	-522 942	110 811	645 413	606 039	-96 133	<b>1 646 123</b>
Emprunt	40 000	20 000	1 220 000	1 020 000	20 000	3 340 000	<b>5 660 000</b>
Utilisation ou accroissement de fonds de roulement	779 985	-550 377	285 322	1 612 546	237 794	348 581	<b>2 713 851</b>

Fonds de roulement initial	2 334 372	3 114 357	2 611 427	2 896 751	4 678 691	4 916 486	
Fonds de roulement final	3 114 357	2 563 980	2 896 749	4 509 297	4 916 485	5 265 067	
<i>Variation</i>	<i>779 985</i>	<i>-550 377</i>	<i>285 322</i>	<i>1 612 546</i>	<i>237 794</i>	<i>348 581</i>	<i>2 713 851</i>

<b>Restes à réaliser (dépenses nettes)</b>						<b>-2 439 921</b>	
<i>Solde</i>						<i>2 825 146</i>	<i>-289 211</i>

<b>Stock de dette</b>	<b>761 635</b>	<b>665 979</b>	<b>1 715 609</b>	<b>2 540 686</b>	<b>2 221 865</b>	<b>5 147 232</b>	
-----------------------	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	--

## Précisions techniques

➤ *Intégration dans le fonds de roulement de résultats de budgets annexes en 2015 (47 K€) et en 2017 (169 K€).*

# Les dépenses d'investissement de l'USTOM et leur financement

**Entre 2013 et 2018, l'USTOM aura réalisé 5,4 M€ d'investissement auxquels s'ajoutent 2,4 M€ de dépenses engagées à réaliser en 2019.**

**Ces opérations portaient sur :**

- la mise aux normes des sites, qui se poursuit en 2020 (déchetteries, site de Massugas, recyclerie...),
- le renouvellement du parc de camions,
- le renouvellement des bacs.

**Pour le financer, l'USTOM a bénéficié :**

- d'une épargne nette et d'un fonds de roulement importants en 2013,
- de résultats de gestion permettant de dégager à nouveau d'une épargne nette en 2016 et 2017.

**Par ailleurs, l'USTOM a levé 5,6 M€ d'emprunts sur la période, passant d'un endettement quasi nul en 2013 (0,7 M€) à un encours de 5,1 M€ à l'issue de l'exercice 2018.**

# Les résultats financiers depuis 2013

Libellé	CA 2013	CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018	Evolution 2013/2018 en valeur	Evolution moyenne annuelle 2013/2018
<b>RECETTES DE GESTION</b>	8 769 288	7 929 842	7 818 085	7 534 874	8 165 263	8 309 154	-460 134	-1,0%
<b>DÉPENSES DE GESTION</b>	7 642 181	8 366 404	7 524 869	6 655 908	7 163 303	7 922 185	280 004	0,7%
<b>ÉPARGNE DE GESTION</b>	1 127 107	-436 562	293 216	878 966	1 001 960	386 969	-740 138	-13,1%
Intérêts de la dette existante	40 188	35 065	28 052	46 491	68 719	76 645		18,1%
Eléments exceptionnels	-37 097	44 341	-3 984	-12 138	-8 381	-11 824		
<b>ÉPARGNE BRUTE (CAF)</b>	1 049 822	-427 286	261 180	820 337	924 860	298 500	-751 322	-14,3%
Amortissement du capital de la dette existante	128 102	95 656	150 369	174 924	318 821	394 633		41,6%
Dotations aux amort. (D6811)	298 916	353 386	359 870	552 245	632 948	653 732		
<b>ÉPARGNE NETTE (CAF NETTE)</b>	921 720	-522 942	110 811	645 413	606 039	-96 133	-1 017 853	-22,1%
<b>DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (hors D16)</b>	442 312	133 368	1 302 956	260 701	411 456	2 911 056		
<b>RECETTES D'INVESTISSEMENT (hors R16)</b>	260 577	85 933	257 467	207 834	23 211	15 770		
<b>BESOIN FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT</b>	181 735	47 435	1 045 489	52 867	388 245	2 895 286		
Emprunt	40 000	20 000	1 220 000	1 020 000	20 000	3 340 000		
Amortissement du capital	128 102	95 656	150 369	174 924	318 821	394 633		
Variation du fonds de roulement	779 985	-550 377	285 322	1 612 546	237 794	348 581		
<b>SOLDE DE CLÔTURE REPORTÉ</b>	2 334 372	3 114 357	2 611 427	2 896 751	4 678 691	4 916 486		
Excédent de fonctionnement reporté (R002)	2 334 372	3 088 918	2 355 693	2 257 006	2 034 128	2 359 808		
Déficit de fonctionnement reporté (D002)								
Excédent d'investissement reporté		25 439	255 734	639 745	2 147 497	2 556 678		
Déficit d'investissement reporté	442 889							
Excédent de fonctionnement capitalisés (R1068)	442 889				497 066			
<b>RÉSULTAT DE CLÔTURE AU 31/12</b>	3 114 357	2 563 980	2 896 749	4 509 297	4 916 485	5 265 067		
Résultat de fonctionnement de l'année	3 088 918	2 308 246	2 257 003	2 525 098	2 359 808	2 004 576		
<b>Restes à réaliser</b>						-2 439 921		
<b>ENCOURS DE DETTE AU 31/12</b>	761 635	665 979	1 715 609	2 540 686	2 221 865	5 147 232		
<b>CAPACITÉ DE DÉSENDETTEMENT</b>	0,7		6,6	3,1	2,4	17,2		
<b>Besoin en fonds de roulement</b>		1 008 920	1 127 370	1 564 860	1 143 350	1 878 620		

# Les résultats financiers depuis 2013

**En 2013, l'USTOM présentait une situation financière très favorable : près de 1M€ d'épargne nette, une dette très faible (moins d'une année d'épargne brute), 3,1 M€ de fonds de roulement net disponible en raison de l'absence de besoin de fonds de roulement (le financement par la TEOM lui garantissant des rentrées régulières).**

**Cette situation était en partie tronquée au regard des caractéristiques économiques de l'USTOM (patrimoine à remettre à niveau) et de ses non conformités comptables (pas de rattachement des charges et produits à l'exercice).**

**L'année 2014 apparaît comme une année de bascule et de correction : entre l'affaïssement de ses recettes et la mise en conformité de ses comptes, l'épargne est cette année-là négative mais en l'absence d'investissement, l'USTOM peut y faire face sans difficultés par l'utilisation de ses réserves (à hauteur du déficit d'épargne soit 550 K€).**

**En 2015, 2016 et 2017, l'USTOM bénéficie des choix de gestion effectués qui contrecarrent la diminution structurelle de ses ressources. La baisse des dépenses de fonctionnement permet de restaurer l'épargne. Mais au cours de cette période, l'USTOM engage une première phase d'investissement qui va le conduire à emprunter 2,2 M€ en trois ans. A la fin de l'année 2016, la dette s'est accrue mais reste soutenable ne représentant que 3 ans de l'épargne de l'USTOM.**

# Les résultats financiers depuis 2013

**L'USTOM a engagé un nouveau cycle d'investissement en 2018-2019. Il a souscrit pour le financer 3,3 M€ de nouveaux emprunts.**

**Or, au même moment les coûts d'exploitation du service ont augmenté plus rapidement que les recettes. Cet effet de ciseaux a rapidement dégradé l'épargne de l'USTOM et corrélativement la dette est désormais peu soutenable (17 ans d'épargne brute).**

**L'épargne nette est négative en 2018 mais subit un effet exceptionnel avec le remboursement en deux ans d'un emprunt court terme contracté en 2016 pour le financement de la TVA (118 K€ de remboursement annuel) – l'épargne nette courante serait ainsi légèrement positive de 22 K€ (ce qui ne change rien à la situation de l'USTOM).**

**Le fonds de roulement important constaté dans les comptes 2018 est en partie artificiel car l'USTOM doit financer les restes à réaliser (2,4 M€), l'emprunt ayant été souscrit en totalité en 2018.**

**L'USTOM doit par ailleurs faire face à un besoin en fonds de roulement permanent (recettes non recouvrées) de l'ordre de 1,5 M€ à 1,8 M€ soit deux à trois mois d'activité courante. Cette somme doit être « gelée » dans le calcul du besoin de financement de l'USTOM.**

**Ainsi, son fonds de roulement réellement disponible au 31 décembre 2018 en tenant compte des restes à réaliser est de l'ordre de 750 K€**

# 3. Evaluation financière prospective

# Scénario 1 : fil de l'eau

**Ce scénario consiste à projeter les équilibres de gestion existants sur la période 2020-2024 sans évolutions notables (« au fil de l'eau »).**

**Il intègre le programme d'investissement envisagé par l'USTOM.**

**Il permet d'évaluer la capacité de la structure financière actuelle de l'USTOM à faire face à ce scénario.**

# Les hypothèses

## Recettes de fonctionnement

chapitres	Commentaires hypothèses
Produits des services (70)	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Vente de produits : stabilisés au montant 2019 (509 K€)</b></li><li>- <b>Prestations de services : 200 K€ annuels (300 K€ en 2019)</b></li></ul>
Dotations et participations (74)	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Redevance incitative : augmentation de 2% par an (tarifs inchangés)</b></li><li>- <b>Subventions : stabilisés au montant 2019 (1 M€)</b></li></ul>
Produits de gestion courante (75)	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>2% par an sur la base 2019 (211 K€)</b></li></ul>

# Les hypothèses

## Dépenses de fonctionnement

chapitres	Commentaires hypothèses
Charges de gestion courante (011)	<ul style="list-style-type: none"><li>- C 611 : 5,5 M€ en 2020 (contre 5,2 M€ en 2019) puis 2% par an</li><li>- <b>L'impact de la TGAP n'a pas été pris en compte à ce stade</b></li><li>- Autres : 2% par an</li></ul>
Charges de personnel (012)	<ul style="list-style-type: none"><li>- 2019 : 2 M€ (contre 1,8 M€ en 2018)</li><li>- À partir de 2020 : 3,5% par an</li></ul>

# Investissement et financement

chapitres	Commentaires hypothèses
PPI	<b>Reprise des informations du projet de l'USTOM</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>2019 : 2,5 M€d'investissement</b></li><li>- <b>2020 : 2,2 M€d'investissement</b></li><li>- <b>2021 : 2,4 M€d'investissement</b></li><li>- <b>2022 : 2 M€d'investissement</b></li></ul>
Conditions de financement	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Lorsque la simulation établit le besoin d'un recours à l'emprunt, financement sur 20 ans au taux de 2%</b></li><li>- <b>Conservation d'un fonds de roulement permanent de 2 M€</b></li></ul>

# Résultat du scénario (tableau page suivante)

**L'USTOM subit un effet de ciseaux permanent sur la période : ses dépenses de fonctionnement augmentent plus vite que ses recettes de fonctionnement.**

**Le fonds de roulement disponible (supérieur à 2 M€) est consommé dès la fin de l'année 2019 et épuisé en 2020.**

**L'USTOM doit donc emprunter chaque année.**

**Ce scénario apparaît intenable car en l'absence d'épargne la dette triple en cinq ans et l'USTOM présenterait une situation déficitaire**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution annuelle moyenne
<b>Recettes de gestion</b>	<b>8 309 154</b>	<b>8 571 485</b>	<b>8 577 620</b>	<b>8 711 562</b>	<b>8 848 182</b>	<b>8 987 535</b>	<b>9 129 675</b>	<b>1,6%</b>
<b>Produit des services (R70)</b>	<b>718 420</b>	<b>857 042</b>	<b>731 862</b>	<b>0,3%</b>				
Ventes de produits finis (R701)	557 375	509 446	509 446	509 446	509 446	509 446	509 446	
Prestations de services (R706)	142 438	325 180	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	
Remboursement de frais (R7087)	18 606	22 415	22 415	22 415	22 415	22 415	22 415	
Autres (solde)	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Dotations et participations (R74)</b>	<b>7 261 204</b>	<b>7 442 651</b>	<b>7 569 730</b>	<b>7 699 351</b>	<b>7 831 564</b>	<b>7 966 422</b>	<b>8 103 977</b>	<b>1,85%</b>
Participations (R747)	7 261 204	7 442 651	7 569 730	7 699 351	7 831 564	7 966 422	8 103 977	
dont EPCI	6 172 518	6 353 965	6 481 044	6 610 665	6 742 878	6 877 736	7 015 291	2,16%
dont autres	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686	0,00%
<b>Atténuation de charges (R013)</b>	<b>79 667</b>	<b>60 000</b>						
<b>Autres produits (R75)</b>	<b>249 863</b>	<b>211 792</b>	<b>216 028</b>	<b>220 349</b>	<b>224 756</b>	<b>229 251</b>	<b>233 836</b>	

<b>Dépenses de gestion</b>	<b>7 922 185</b>	<b>8 156 487</b>	<b>8 581 776</b>	<b>8 788 850</b>	<b>8 994 141</b>	<b>9 193 251</b>	<b>9 408 822</b>	<b>2,91%</b>
<b>Dépenses de personnel (D012)</b>	<b>1 826 645</b>	<b>2 000 176</b>	<b>2 130 187</b>	<b>2 211 895</b>	<b>2 289 311</b>	<b>2 357 990</b>	<b>2 440 520</b>	<b>4,95%</b>
<b>Charges à caractère général (D011)</b>	<b>6 057 678</b>	<b>6 117 692</b>	<b>6 412 198</b>	<b>6 536 776</b>	<b>6 663 847</b>	<b>6 793 458</b>	<b>6 925 663</b>	<b>2,26%</b>
Achats non stockés de matières et fournitures (D606)	272 127	277 570	283 121	288 783	294 559	300 450	306 459	
Contrat de Prestations de services (D611)	5 173 786	5 219 786	5 500 000	5 610 000	5 722 200	5 836 644	5 953 377	
Entretien et réparations (D615)	195 438	199 347	203 334	207 400	211 548	215 779	220 095	
Autres services extérieurs (D62 hors D621)	189 232	193 017	196 877	200 815	204 831	208 927	213 106	
Impôts, taxes et versements assimilés (D63 hors D631 & D633)	43 842	44 719	45 613	46 525	47 456	48 405	49 373	
Autres (solde)	183 253	183 253	183 253	183 253	183 253	183 253	183 253	
<b>Autres charges courantes (D65)</b>	<b>37 862</b>	<b>38 619</b>	<b>39 391</b>	<b>40 179</b>	<b>40 983</b>	<b>41 803</b>	<b>42 639</b>	
<b>Épargne de gestion</b>	<b>386 969</b>	<b>414 998</b>	<b>-4 156</b>	<b>-77 288</b>	<b>-145 959</b>	<b>-205 716</b>	<b>-279 147</b>	
Intérêts de la dette existante	76 645	100 000	92 869	86 565	80 105	73 487	66 709	
Intérêts de la dette nouvelle	0	0	0	36 497	94 591	147 219	175 375	
Soldes financiers, except. & provisions	-11 824	-11 824	5 326	5 326	5 326	5 326	5 326	
Produits financiers (R76)	22	22	22	22	22	22	22	
<b>Produits exceptionnels (R77 hors 775)</b>	<b>5 304</b>	<b>5 304</b>	<b>5 304</b>					
<b>Charges exceptionnelles (D67)</b>	<b>17 150</b>	<b>17 150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Épargne brute (CAF)</b>	<b>298 500</b>	<b>303 174</b>	<b>-91 699</b>	<b>-195 024</b>	<b>-315 329</b>	<b>-421 096</b>	<b>-515 905</b>	
Amortissement capital dette existante	394 633	298 080	303 331	309 638	316 105	322 713	329 493	
Amortissement capital dette nouvelle	0	0	0	75 106	199 245	319 731	397 226	
<b>Épargne nette (CAF Nette)</b>	<b>-96 133</b>	<b>5 094</b>	<b>-395 030</b>	<b>-579 768</b>	<b>-830 679</b>	<b>-1 063 540</b>	<b>-1 242 624</b>	
Dépenses d'investissement (hors D16)	2 911 056	2 500 000	2 200 000	2 400 000	2 000 000	664 000	228 000	
Recettes d'investissement (hors R16)	15 770	0	0	0	0	0	0	
Besoin financement de l'investissement	2 895 286	2 500 000	2 200 000	2 400 000	2 000 000	664 000	228 000	
<b>Emprunt</b>	<b>3 340 000</b>	<b>0</b>	<b>1 824 869</b>	<b>2 979 768</b>	<b>2 830 679</b>	<b>1 727 540</b>	<b>1 470 624</b>	
Variation du fonds de roulement	348 581	-2 494 906	-770 161	0	0	0	0	
<b>Résultat de clôture au 31/12</b>	<b>5 265 067</b>	<b>2 770 161</b>	<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>	
<b>Encours de dette au 31/12</b>	<b>5 147 232</b>	<b>4 849 152</b>	<b>6 370 690</b>	<b>8 965 714</b>	<b>11 281 043</b>	<b>12 366 139</b>	<b>13 110 044</b>	
<b>Dette / Épargne brute</b>	<b>17,24 ans</b>	<b>15,99 ans</b>						

# Scénario 2 : recherche d'équilibre

**Ce scénario consiste à trouver les voies d'un équilibre à travers une réduction du PPI et si nécessaire la recherche de ressources supplémentaires (ou d'économies).**

**Les conditions d'équilibre sont fixées par les hypothèses suivantes :**

- la dette ne doit pas dépasser 7 ans de la CAF brute,
- le fonds de roulement est de 2 M€,
- le « bouclage financier » est établi en calculant les ressources nécessaires et le plafond d'investissement annuel permettant de répondre aux deux conditions (dette et fonds de roulement).

**Les hypothèses sur les recettes et dépenses de gestion sont inchangées.**

**Dans ces conditions l'USTOM devrait équilibrer son budget dans les conditions suivantes.**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Recettes supplémentaires de fonctionnement ou économies</b>	<b>741 K€</b>	<b>763 K€</b>	<b>780 K€</b>	<b>787 K€</b>	<b>807 K€</b>
<b>Maximum d'investissement</b>	<b>1,1 M€</b>	<b>0,3 M€</b>	<b>0,2 M€</b>	<b>0,2 M€</b>	<b>0,1 M€</b>

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Recettes de gestion</b>	<b>8 309 154</b>	<b>8 571 485</b>	<b>8 577 620</b>	<b>8 711 562</b>	<b>8 848 182</b>	<b>8 987 535</b>	<b>9 129 675</b>
<b>Produit des services (R70)</b>	<b>718 420</b>	<b>857 042</b>	<b>731 862</b>				
Ventes de produits finis (R701)	557 375	509 446	509 446	509 446	509 446	509 446	509 446
Prestations de services (R706)	142 438	325 180	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Remboursement de frais (R7087)	18 606	22 415	22 415	22 415	22 415	22 415	22 415
Autres (solde)	1	1	1	1	1	1	1
<b>Dotations et participations (R74)</b>	<b>7 261 204</b>	<b>7 442 651</b>	<b>7 569 730</b>	<b>7 699 351</b>	<b>7 831 564</b>	<b>7 966 422</b>	<b>8 103 977</b>
Participations (R747)	7 261 204	7 442 651	7 569 730	7 699 351	7 831 564	7 966 422	8 103 977
dont EPCI	6 172 518	6 353 965	6 481 044	6 610 665	6 742 878	6 877 736	7 015 291
dont autres	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686
<b>Atténuation de charges (R013)</b>	<b>79 667</b>	<b>60 000</b>					
<b>Autres produits (R75)</b>	<b>249 863</b>	<b>211 792</b>	<b>216 028</b>	<b>220 349</b>	<b>224 756</b>	<b>229 251</b>	<b>233 836</b>

<b>Dépenses de gestion</b>	<b>7 922 185</b>	<b>8 156 487</b>	<b>7 840 674</b>	<b>8 025 154</b>	<b>8 213 392</b>	<b>8 405 465</b>	<b>8 601 453</b>
<b>Dépenses de personnel (D012)</b>	<b>1 826 645</b>	<b>2 000 176</b>	<b>2 130 187</b>	<b>2 211 895</b>	<b>2 289 311</b>	<b>2 357 990</b>	<b>2 440 520</b>
<b>Charges à caractère général (D011)</b>	<b>6 057 678</b>	<b>6 117 692</b>	<b>6 412 198</b>	<b>6 536 776</b>	<b>6 663 847</b>	<b>6 793 458</b>	<b>6 925 663</b>
Achats non stockés de matières et fournitures (D606)	272 127	277 570	283 121	288 783	294 559	300 450	306 459
Contrat de Prestations de services (D611)	5 173 786	5 219 786	5 500 000	5 610 000	5 722 200	5 836 644	5 953 377
Entretien et réparations (D615)	195 438	199 347	203 334	207 400	211 548	215 779	220 095
Autres services extérieurs (D62 hors D621)	189 232	193 017	196 877	200 815	204 831	208 927	213 106
Impôts, taxes et versements assimilés (D63 hors D631 & D633)	43 842	44 719	45 613	46 525	47 456	48 405	49 373
Autres (solde)	183 253	183 253	183 253	183 253	183 253	183 253	183 253
<b>Autres charges courantes (D65)</b>	<b>37 862</b>	<b>38 619</b>	<b>39 391</b>	<b>40 179</b>	<b>40 983</b>	<b>41 803</b>	<b>42 639</b>
<b>Économies de gestion</b>			<b>-741 102</b>	<b>-763 696</b>	<b>-763 696</b>	<b>-763 696</b>	<b>-763 696</b>
<b>Épargne de gestion</b>	<b>386 969</b>	<b>414 998</b>	<b>736 946</b>	<b>686 408</b>	<b>634 790</b>	<b>582 070</b>	<b>528 222</b>
Intérêts de la dette existante	76 645	100 000	92 869	86 565	80 105	73 487	66 709
Soldes financiers, except. & provisions	-11 824	-11 824	5 326	5 326	5 326	5 326	5 326
Produits financiers (R76)	22	22	22	22	22	22	22
<b>Produits exceptionnels (R77 hors 775)</b>	<b>5 304</b>						
<b>Charges exceptionnelles (D67)</b>	<b>17 150</b>	<b>17 150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Épargne brute (CAF)</b>	<b>298 500</b>	<b>303 174</b>	<b>649 403</b>	<b>605 141</b>	<b>559 984</b>	<b>513 882</b>	<b>466 812</b>
Amortissement capital dette existante	394 633	298 080	303 331	309 638	316 105	322 713	329 493
Amortissement capital dette nouvelle	0	0	0	58	59	63	68
<b>Épargne nette (CAF Nette)</b>	<b>-96 133</b>	<b>5 094</b>	<b>346 072</b>	<b>295 445</b>	<b>243 820</b>	<b>191 106</b>	<b>137 251</b>
Dépenses d'investissement (hors D16)	2 911 056	2 500 000	1 117 633	295 307	243 885	191 168	137 322
Recettes d'investissement (hors R16)	15 770	0	0	0	0	0	0
Besoin financement de l'investissement	2 895 286	2 500 000	1 117 633	295 307	243 885	191 168	137 322
<b>Emprunt</b>	<b>3 340 000</b>	<b>0</b>	<b>1 400</b>	<b>0</b>	<b>65</b>	<b>62</b>	<b>71</b>
Variation du fonds de roulement	348 581	-2 494 906	-770 161	0	0	0	0
<b>Résultat de clôture au 31/12</b>	<b>5 265 067</b>	<b>2 770 161</b>	<b>2 000 000</b>				
<b>Encours de dette au 31/12</b>	<b>5 147 232</b>	<b>4 849 152</b>	<b>4 547 221</b>	<b>4 237 387</b>	<b>3 921 288</b>	<b>3 598 574</b>	<b>3 269 084</b>
<b>Dette / Épargne brute</b>	<b>17,24 ans</b>	<b>15,99 ans</b>	<b>7,00 ans</b>	<b>7,00 ans</b>	<b>7,00 ans</b>	<b>7,00 ans</b>	<b>7,00 ans</b>

# Scénario 3 : recherche d'équilibre

**Ce scénario consiste à trouver les voies d'un équilibre tout en maintenant le PPI prévu par l'USTOM**

**Les conditions d'équilibre sont fixées par les hypothèses suivantes et restent identiques, les montants d'investissement sont différents (PPI)**

- la dette ne doit pas dépasser 7 ans de la CAF brute,
  - Les prévisions intègrent le programme pluriannuel d'investissement de l'USTOM,
  - le fonds de roulement est de 2 M€.
- le « bouclage financier » est établi en calculant les ressources nécessaires permettant de répondre aux trois conditions (investissement, dette et fonds de roulement).

**Les hypothèses sur les recettes et dépenses de gestion sont inchangées.**

**Les hypothèses sur les recettes et dépenses de gestion sont inchangées.**

**Dans ces conditions l'USTOM devrait dégager chaque année des ressources**

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Recettes supplémentaires de fonctionnement ou économies</b>	<b>984 K€</b>	<b>1 317 K€</b>	<b>1 597 K€</b>	<b>1 674 K€</b>	<b>1 675 K€</b>
<b>Dépenses d'investissement</b>	<b>2,2 M€</b>	<b>2,4 M€</b>	<b>2 M€</b>	<b>0,9 M€</b>	<b>0,8 M€</b>

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Recettes de gestion</b>	<b>8 309 154</b>	<b>8 571 485</b>	<b>8 577 620</b>	<b>8 711 562</b>	<b>8 848 182</b>	<b>8 987 535</b>	<b>9 129 675</b>
<b>Produit des services (R70)</b>	<b>718 420</b>	<b>857 042</b>	<b>731 862</b>				
Ventes de produits finis (R701)	557 375	509 446	509 446	509 446	509 446	509 446	509 446
Prestations de services (R706)	142 438	325 180	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Remboursement de frais (R7087)	18 606	22 415	22 415	22 415	22 415	22 415	22 415
Autres (solde)	1	1	1	1	1	1	1
<b>Dotations et participations (R74)</b>	<b>7 261 204</b>	<b>7 442 651</b>	<b>7 569 730</b>	<b>7 699 351</b>	<b>7 831 564</b>	<b>7 966 422</b>	<b>8 103 977</b>
Participations (R747)	7 261 204	7 442 651	7 569 730	7 699 351	7 831 564	7 966 422	8 103 977
dont EPCI	6 172 518	6 353 965	6 481 044	6 610 665	6 742 878	6 877 736	7 015 291
dont autres	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686	1 088 686
<b>Atténuation de charges (R013)</b>	<b>79 667</b>	<b>60 000</b>					
<b>Autres produits (R75)</b>	<b>249 863</b>	<b>211 792</b>	<b>216 028</b>	<b>220 349</b>	<b>224 756</b>	<b>229 251</b>	<b>233 836</b>

<b>Dépenses de gestion</b>	<b>7 922 185</b>	<b>8 156 487</b>	<b>7 597 645</b>	<b>7 471 845</b>	<b>7 396 771</b>	<b>7 519 121</b>	<b>7 732 995</b>
<b>Dépenses de personnel (D012)</b>	<b>1 826 645</b>	<b>2 000 176</b>	<b>2 130 187</b>	<b>2 211 895</b>	<b>2 289 311</b>	<b>2 357 990</b>	<b>2 440 520</b>
<b>Charges à caractère général (D011)</b>	<b>6 057 678</b>	<b>6 117 692</b>	<b>6 412 198</b>	<b>6 536 776</b>	<b>6 663 847</b>	<b>6 793 458</b>	<b>6 925 663</b>
Achats non stockés de matières et fournitures (D606)	272 127	277 570	283 121	288 783	294 559	300 450	306 459
Contrat de Prestations de services (D611)	5 173 786	5 219 786	5 500 000	5 610 000	5 722 200	5 836 644	5 953 377
Entretien et réparations (D615)	195 438	199 347	203 334	207 400	211 548	215 779	220 095
Autres services extérieurs (D62 hors D621)	189 232	193 017	196 877	200 815	204 831	208 927	213 106
Impôts, taxes et versements assimilés (D63 hors D631 & D633)	43 842	44 719	45 613	46 525	47 456	48 405	49 373
Autres (solde)	183 253	183 253	183 253	183 253	183 253	183 253	183 253
<b>Autres charges courantes (D65)</b>	<b>37 862</b>	<b>38 619</b>	<b>39 391</b>	<b>40 179</b>	<b>40 983</b>	<b>41 803</b>	<b>42 639</b>
<b>Recettes supplémentaires ou économies de gestion</b>		<b>0</b>	<b>-984 131</b>	<b>-1 317 005</b>	<b>-1 597 370</b>	<b>-1 674 130</b>	<b>-1 675 827</b>
<b>Épargne de gestion</b>	<b>386 969</b>	<b>414 998</b>	<b>979 975</b>	<b>1 239 717</b>	<b>1 451 411</b>	<b>1 468 414</b>	<b>1 396 680</b>
Intérêts de la dette existante	76 645	100 000	92 869	86 565	80 105	73 487	66 709
Soldes financiers, except. & provisions	-11 824	-11 824	5 326	5 326	5 326	5 326	5 326
Produits financiers (R76)	22	22	22	22	22	22	22
<b>Produits exceptionnels (R77 hors 775)</b>	<b>5 304</b>	<b>5 304</b>	<b>5 304</b>	<b>5 304</b>	<b>5 304</b>	<b>5 304</b>	<b>5 304</b>
<b>Charges exceptionnelles (D67)</b>	<b>17 150</b>	<b>17 150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Épargne brute (CAF)</b>	<b>298 500</b>	<b>303 174</b>	<b>892 432</b>	<b>1 141 662</b>	<b>1 328 454</b>	<b>1 332 321</b>	<b>1 270 327</b>
Amortissement capital dette existante	394 633	298 080	303 331	309 638	316 105	322 713	329 493
Amortissement capital dette nouvelle	0	0	0	34 606	101 259	148 103	151 065
<b>Épargne nette (CAF Nette)</b>	<b>-96 133</b>	<b>5 094</b>	<b>589 101</b>	<b>797 418</b>	<b>911 090</b>	<b>861 505</b>	<b>789 769</b>
Dépenses d'investissement (hors D16)	2 911 056	2 500 000	2 200 000	2 400 000	2 000 000	861 418	789 682
Recettes d'investissement (hors R16)	15 770	0	0	0	0	0	0
Besoin financement de l'investissement	2 895 286	2 500 000	2 200 000	2 400 000	2 000 000	861 418	789 682
<b>Emprunt</b>	<b>3 340 000</b>	<b>1 400</b>	<b>840 824</b>	<b>1 602 668</b>	<b>1 088 995</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Variation du fonds de roulement	348 581	-2 494 906	-770 075	86	85	87	87
<b>Résultat de clôture au 31/12</b>	<b>5 265 067</b>	<b>2 770 161</b>	<b>2 000 086</b>	<b>2 000 172</b>	<b>2 000 257</b>	<b>2 000 344</b>	<b>2 000 431</b>
<b>Encours de dette au 31/12</b>	<b>5 147 232</b>	<b>4 849 152</b>	<b>5 386 645</b>	<b>6 645 069</b>	<b>7 316 700</b>	<b>6 845 884</b>	<b>6 365 326</b>
<b>Dette / Épargne brute</b>	<b>17,24 ans</b>	<b>15,99 ans</b>	<b>6,04 ans</b>	<b>5,82 ans</b>	<b>5,51 ans</b>	<b>5,14 ans</b>	<b>5,01 ans</b>

# 4. Conclusion

# Une situation financière sous tension et risques

**La diminution des recettes fixes de l'USTOM en 2014 a pu être compensée pendant quelques années grâce à l'optimisation de la gestion du syndicat.**

**Cette période est arrivée à terme en 2018. Le manque de recettes fixes et structurelles (de l'ordre de 1,5 M€) est désormais flagrant. Il fait peser une menace sur le financement de l'USTOM à court terme une fois que ses réserves auront été consommées.**

**Sa dette n'est plus supportable et l'USTOM doit envisager de redresser sa section de fonctionnement à très court terme.**

**Par ailleurs, cette situation est amplifiée par les engagements auxquels il devra faire face en matière de mise aux normes des équipements et d'évolution des coûts de traitement.**

**Enfin l'évolution de la fiscalité sur les coûts d'enfouissement (TGAP) nécessitera également de trouver les ressources pour la financer.**