



Gérer la Cité

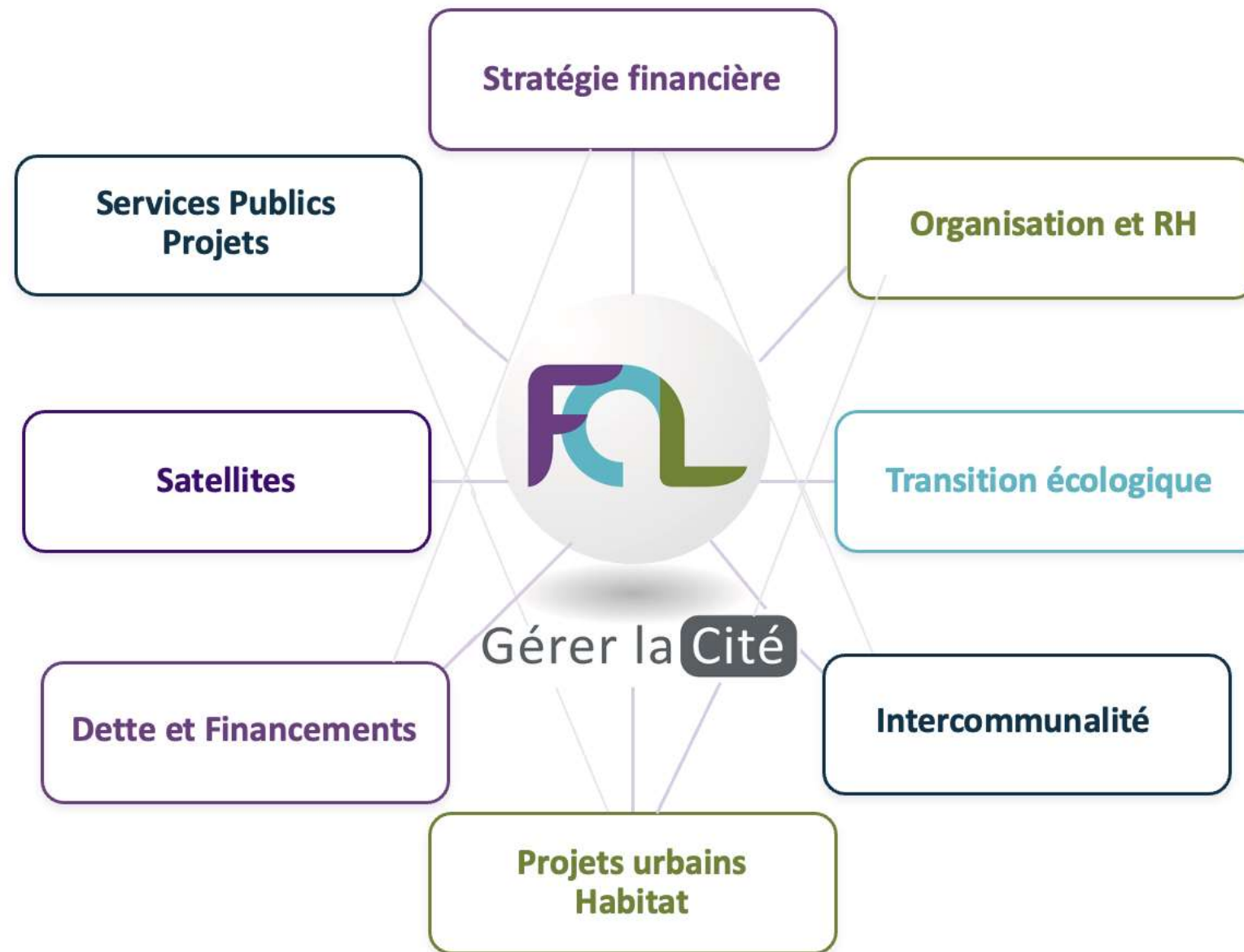


Audit des finances et des ressources humaines

28 septembre 2026

Stéphane MASSE – Directeur de mission

Pierre DALMAYRAC – Directeur de mission



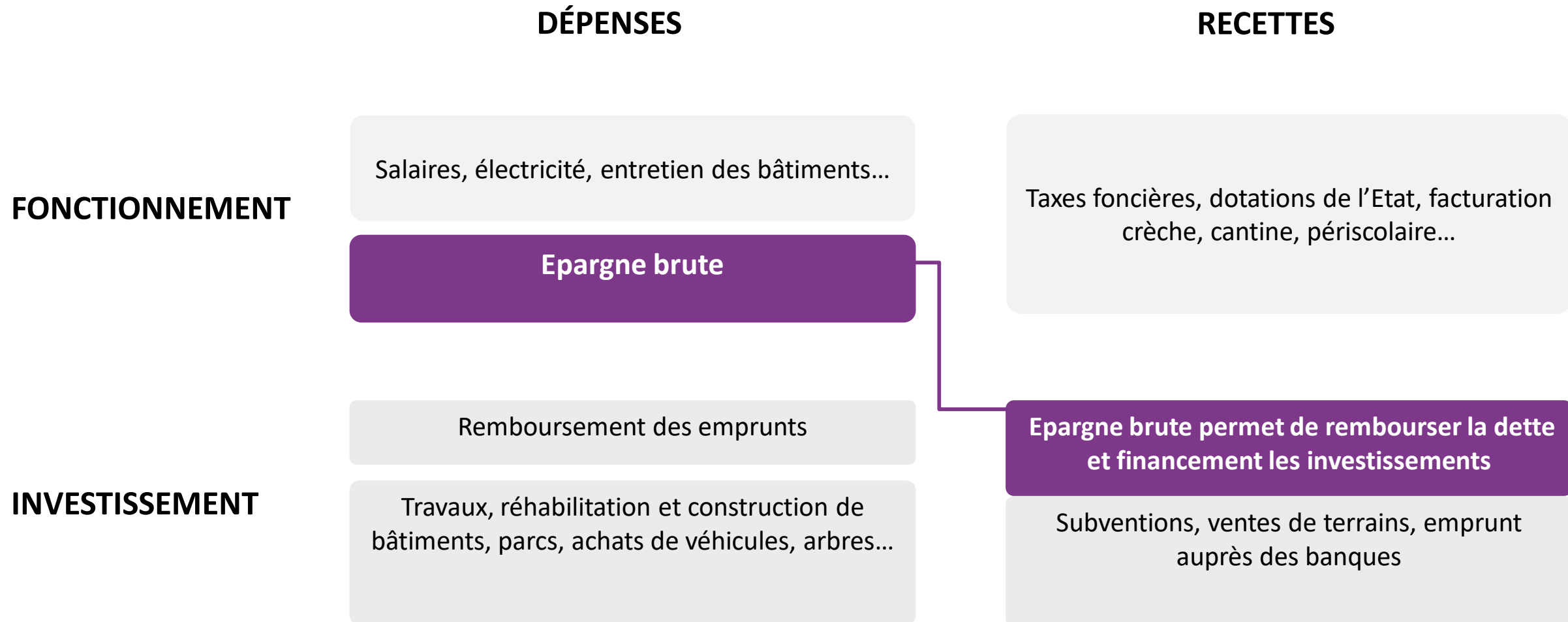
+ 37 ANS
D'EXPÉRIENCE





POUR BIEN COMPRENDRE, PRÉSENTATION DU FONCTIONNEMENT D'UN BUDGET

Un budget municipal s'organise en deux sections

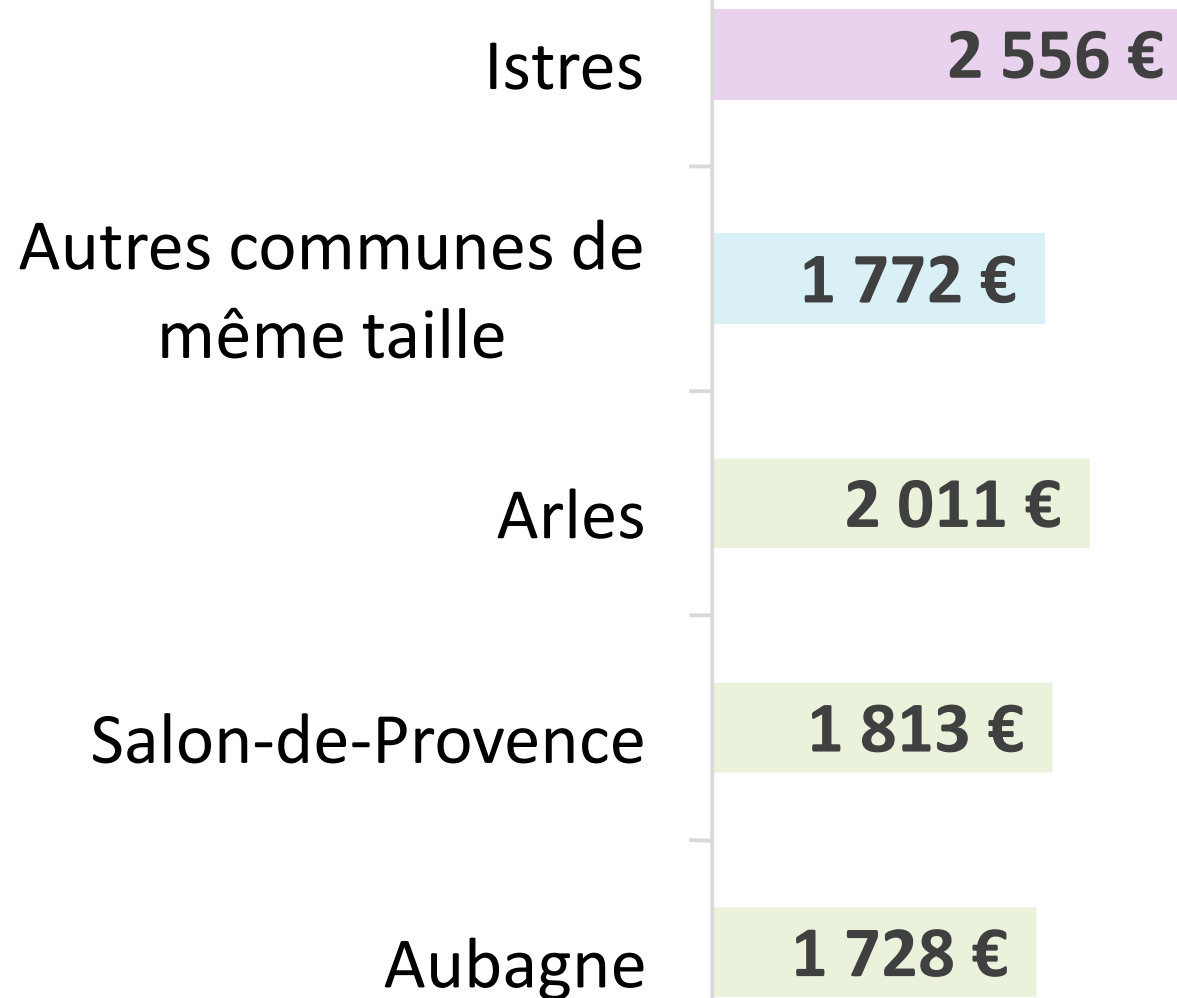




LES RECETTES ET DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

Recettes réelles de fonctionnement

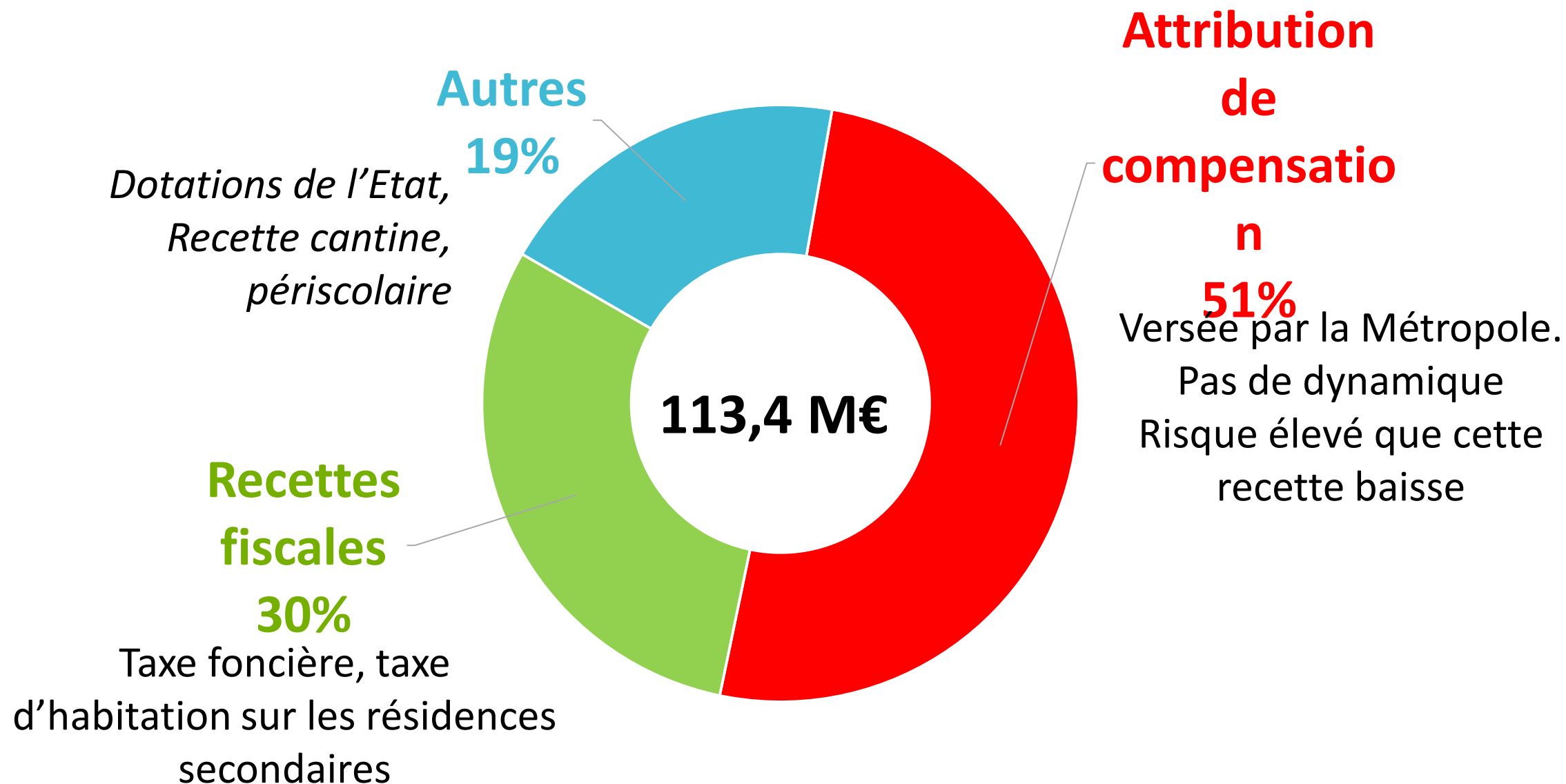
2025 _ (budgets principaux) _ / hab DGF



Des recettes de fonctionnement nettement supérieures à des collectivités comparables



Structure des recettes de fonctionnement en 2025



57M€

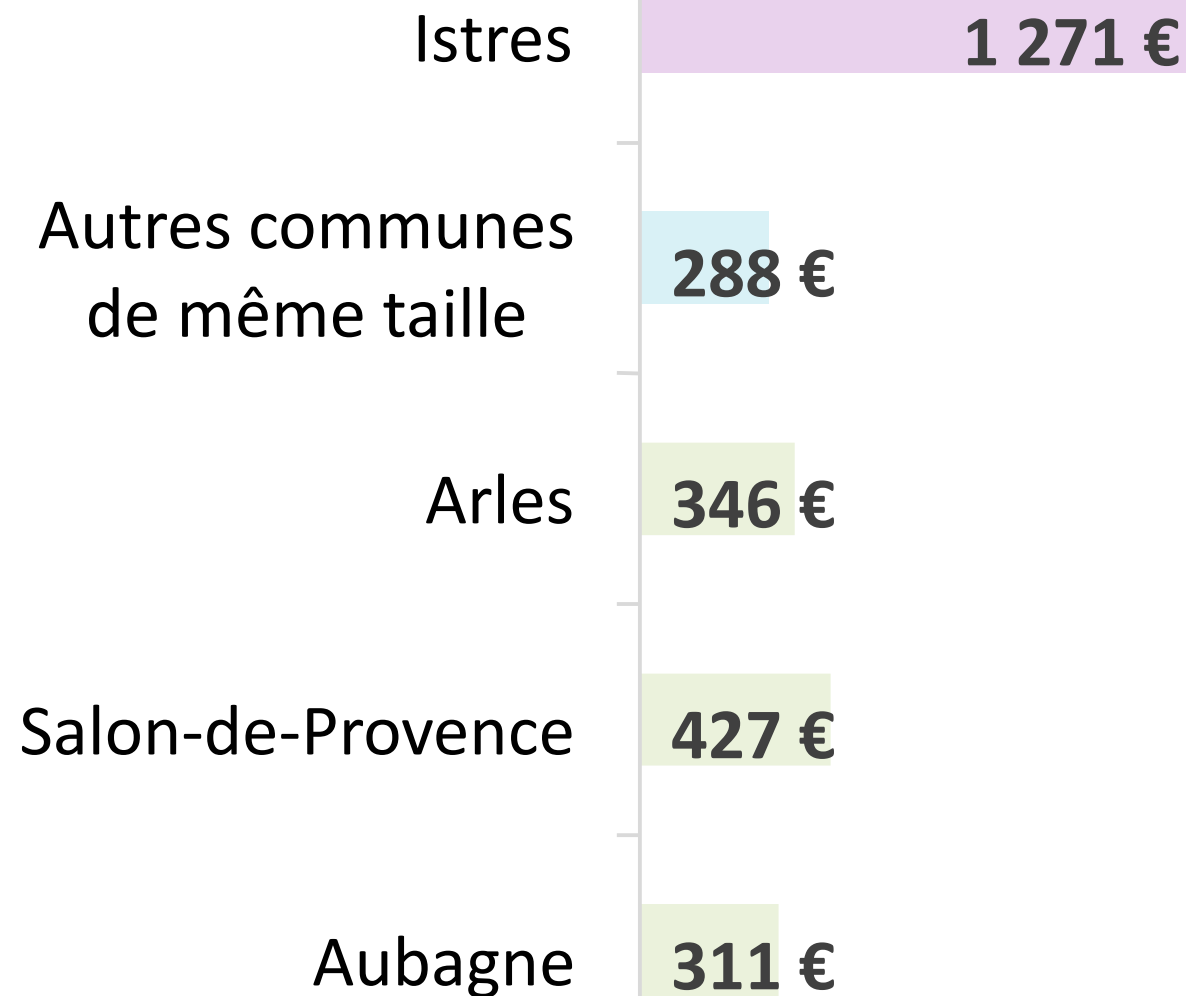
51% du
budget

**Risque de diminution face
aux contraintes financières
de la métropole**



-5M€ demandé par le
Préfet en 2026
- 16,5 M€ d'AC « indues »

Attribution de compensation-
2025 en € / hab DGF

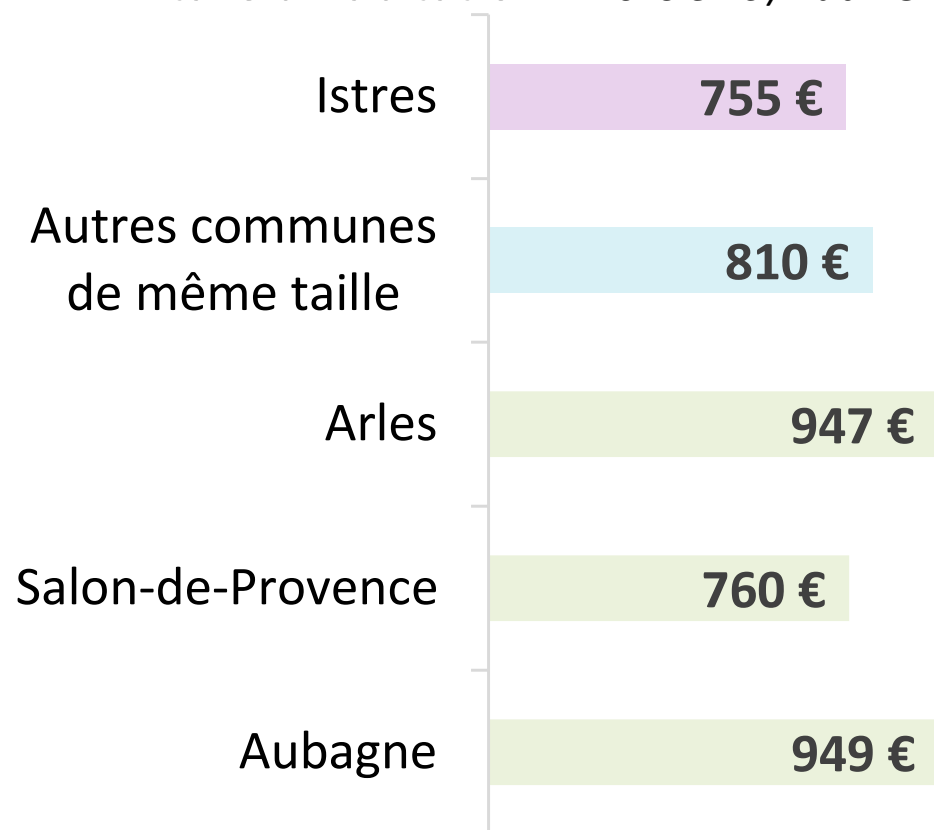


02.

34M€

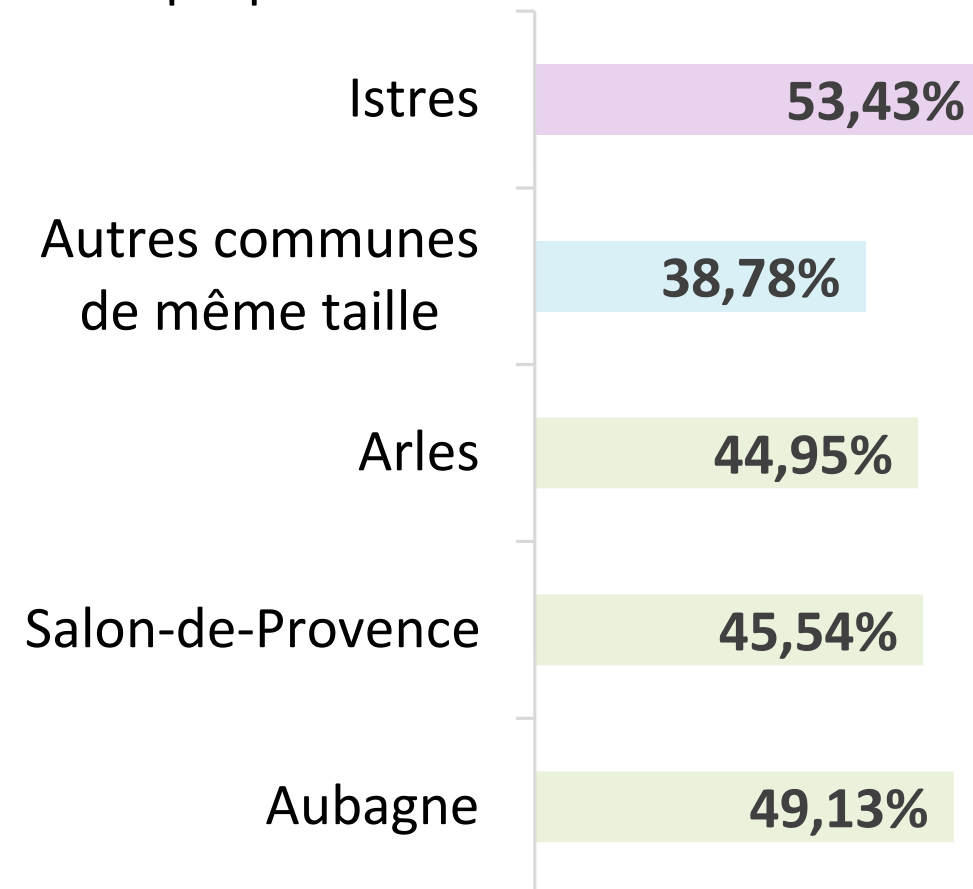
30% du
budget

Produits des taxes foncières et de la
taxe d'habitation - 2025 en €/hab DGF



Une base d'imposition plus
faible à Istres mais un taux
d'imposition plus élevé

Taux de taxe foncière sur les
propriétés bâties communal 2025



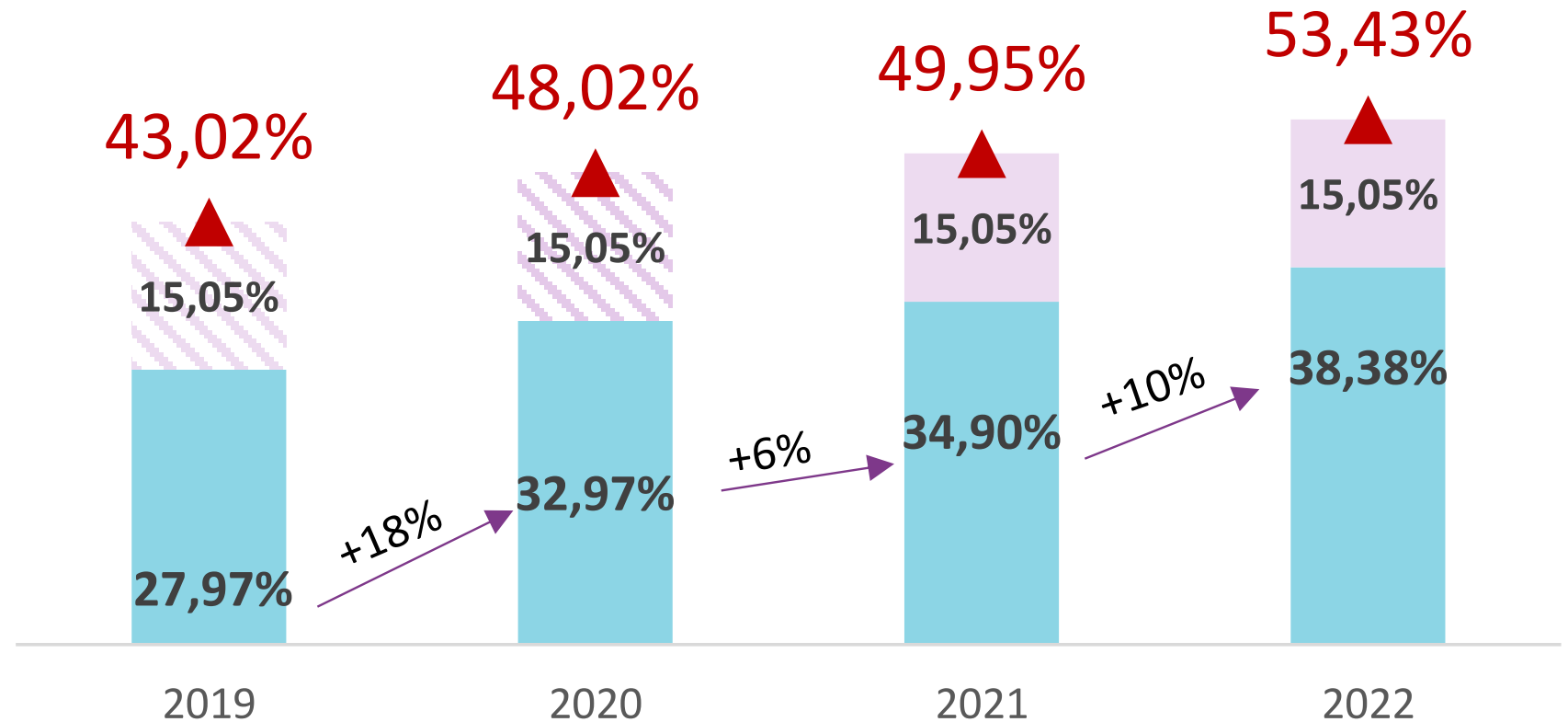
3 hausses de taux en 2020, 2021 et 2022

Evolution du taux de taxe foncière sur les propriétés bâties

+37,2 %

La hausse du taux de la
taxe foncière sur les
propriétés bâties sous le
dernier mandat

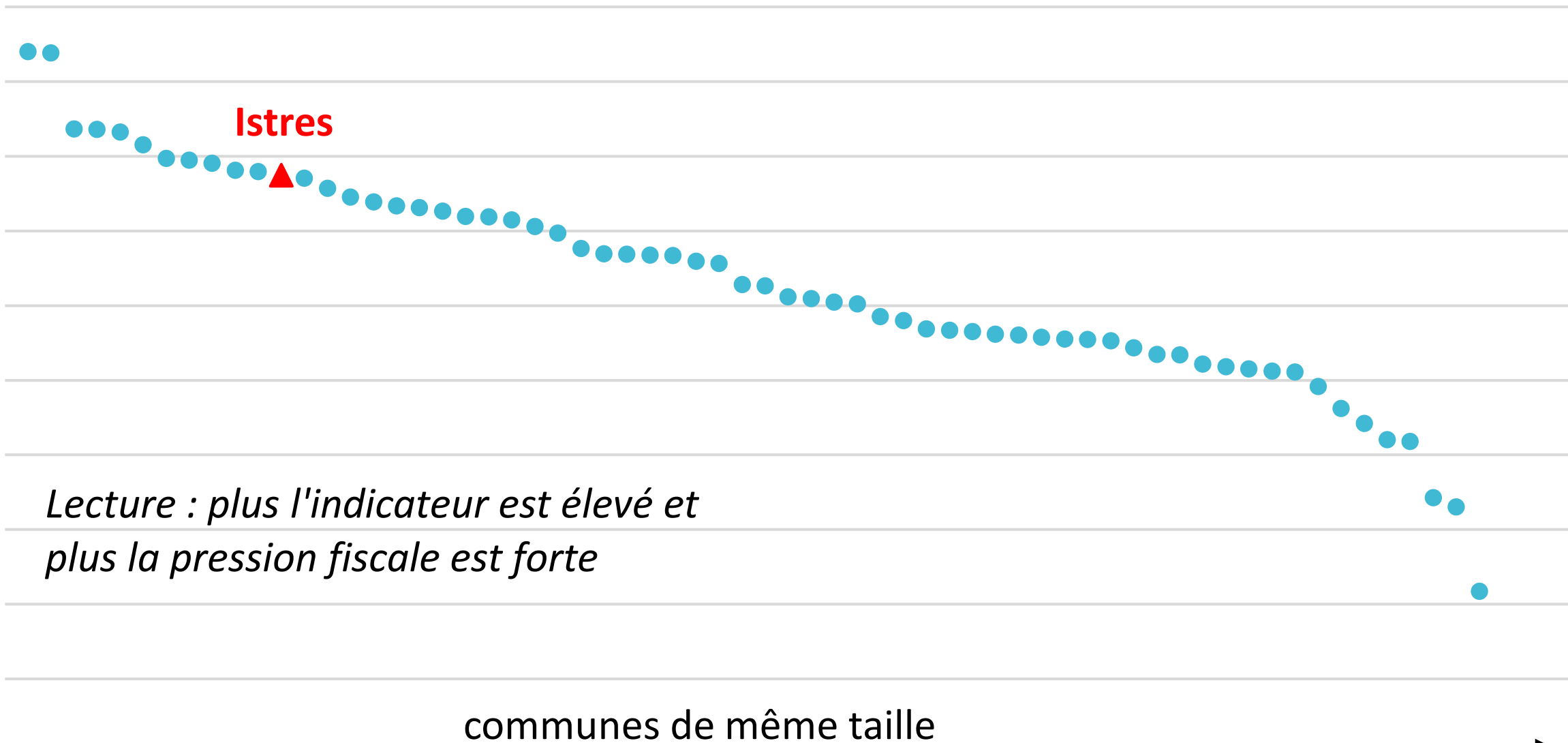
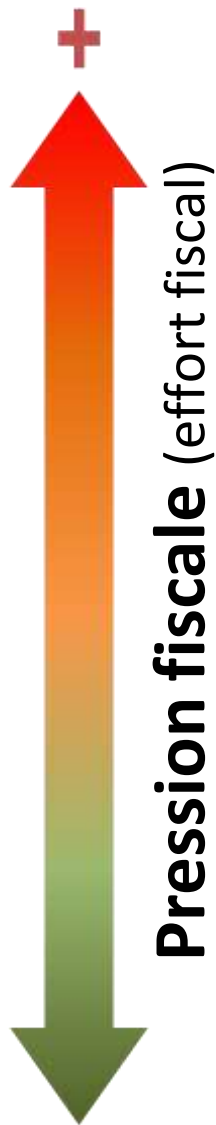
(hors taux départemental
transféré)



- Taux du département transféré à la commune en 2021
- Taux communal initial
- ▲ Taux global



Classement décroissant par l'indicateur officiel de pression fiscale
(effort fiscal) - *communes de même taille*



0,6M€

0,5% du
budget

0 €

de dotation forfaitaire

Cette dotation a totalement disparue pour Istres depuis 2019

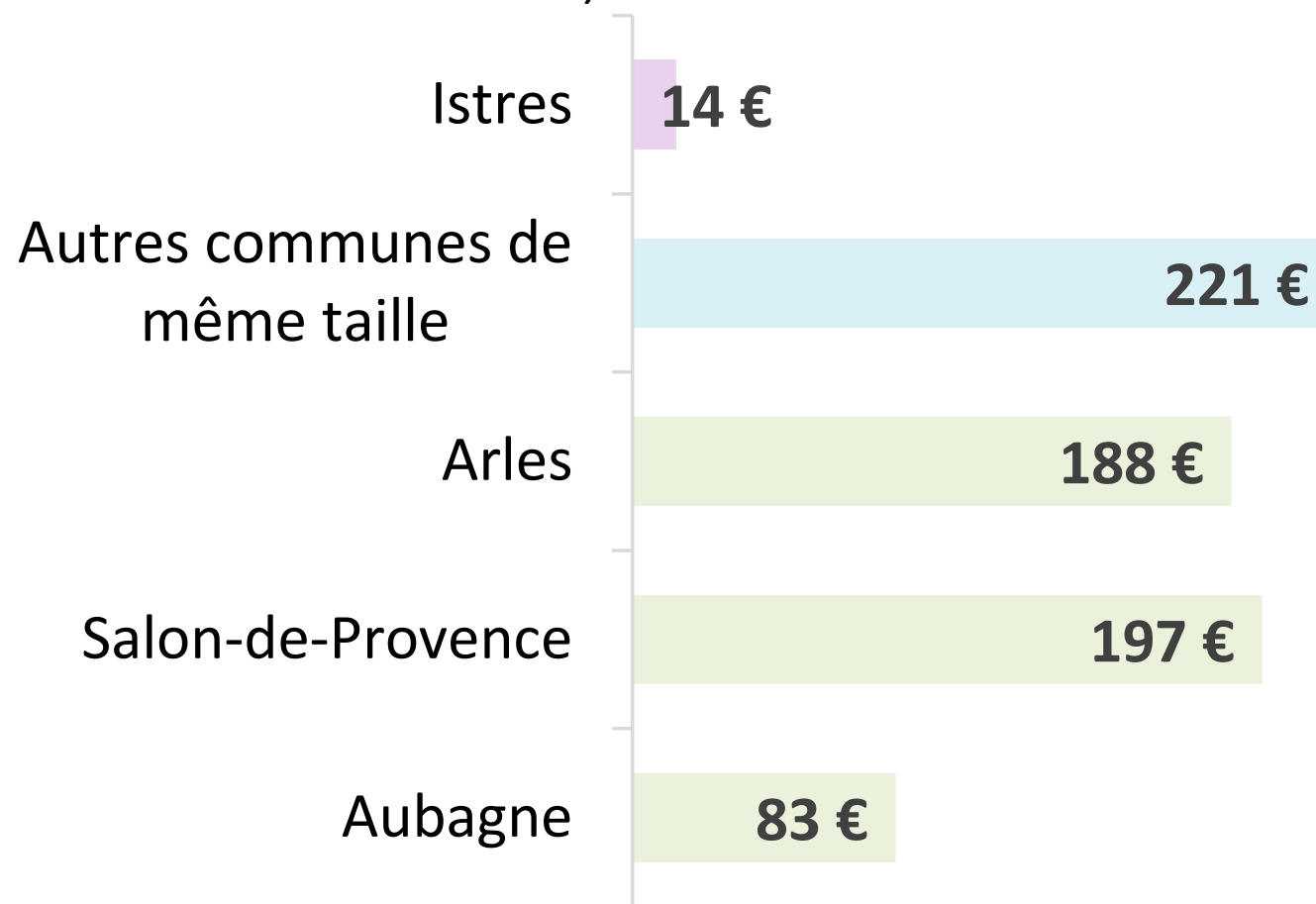
0,6 M€

de dotation de solidarité urbaine

Réservée aux communes les moins favorisée,
mais Istres se trouve en fin de classement :
639^{ème} sur 712 communes

Dotation Globale de Fonctionnement versée
par l'Etat compensation-

2025 en € / hab DGF



Parmi les autres recettes, les recettes tarifaires ont diminué sur la période passée

Recettes liées à la tarification des services

2025 en € / hab DGF

3,6M€

3% du budget

-0,4M€

Entre 2019 et 2025 mais
-0,5M€ sur le seul volet
restauration scolaire.

Autres communes de
même taille

Salon-de-Provence

Aubagne

Istres

Arles

81 €

69 €

97 €

32 €

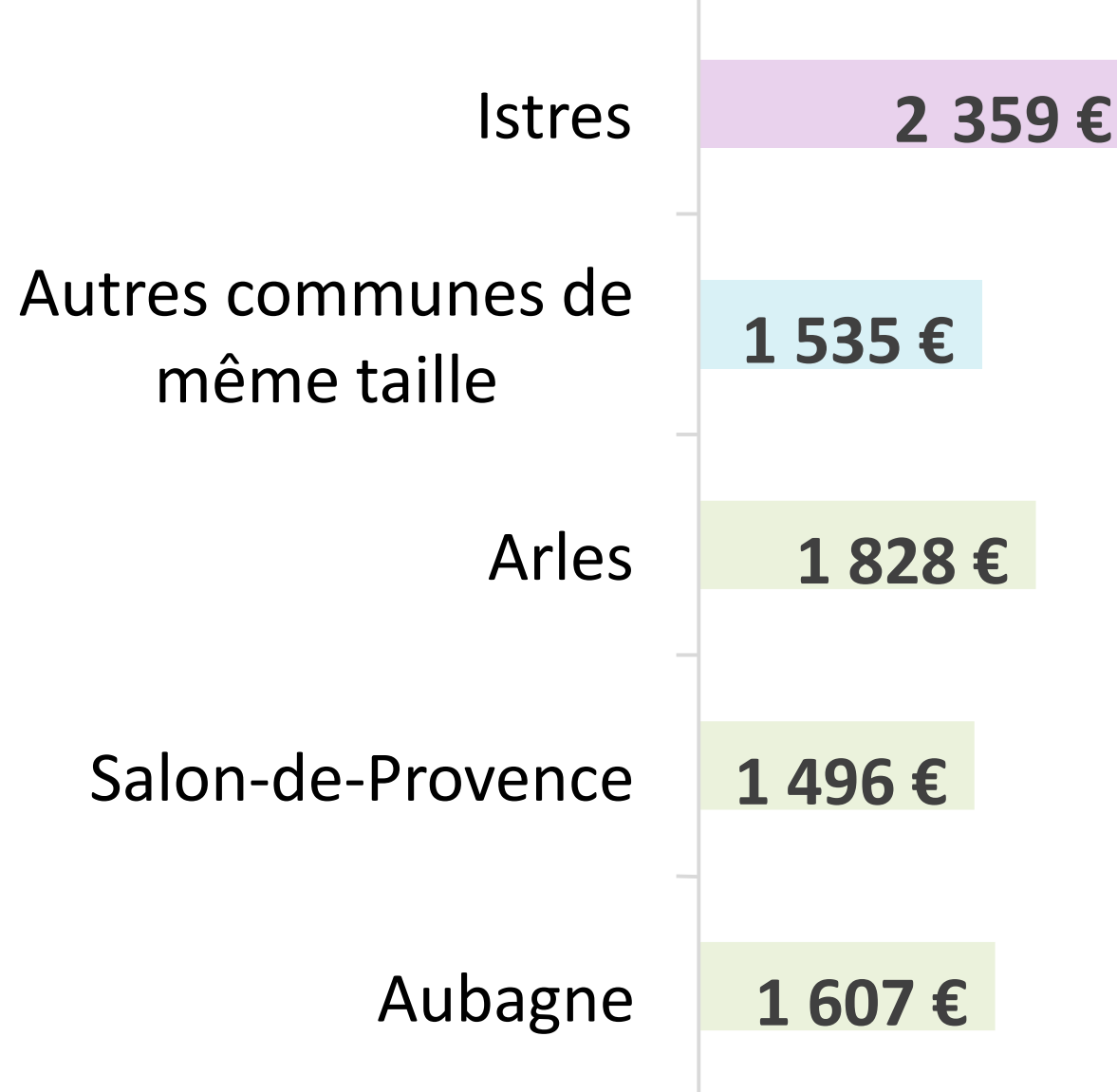
40 €

cantines,
périscolaire,
crèches...



Dépenses réelles de fonctionnement

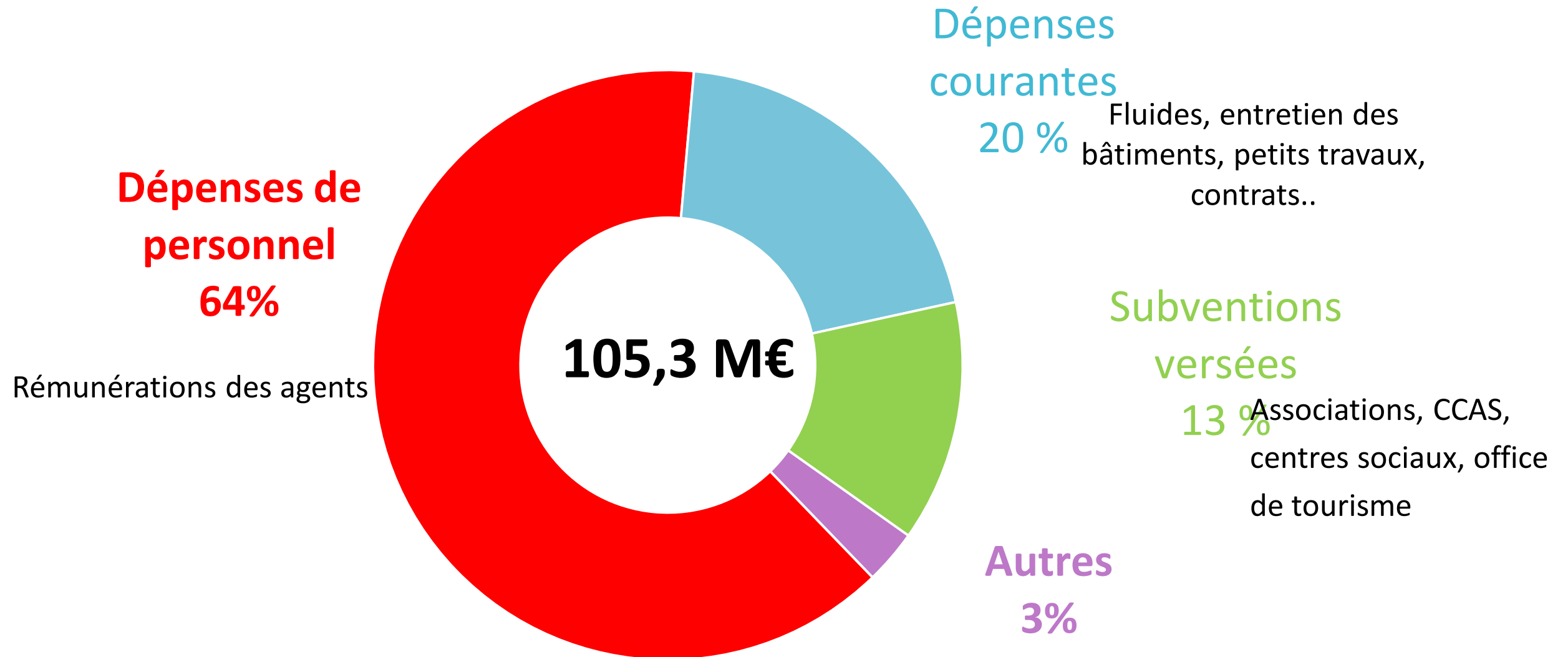
2025 _ (budgets principaux) _ / hab DGF

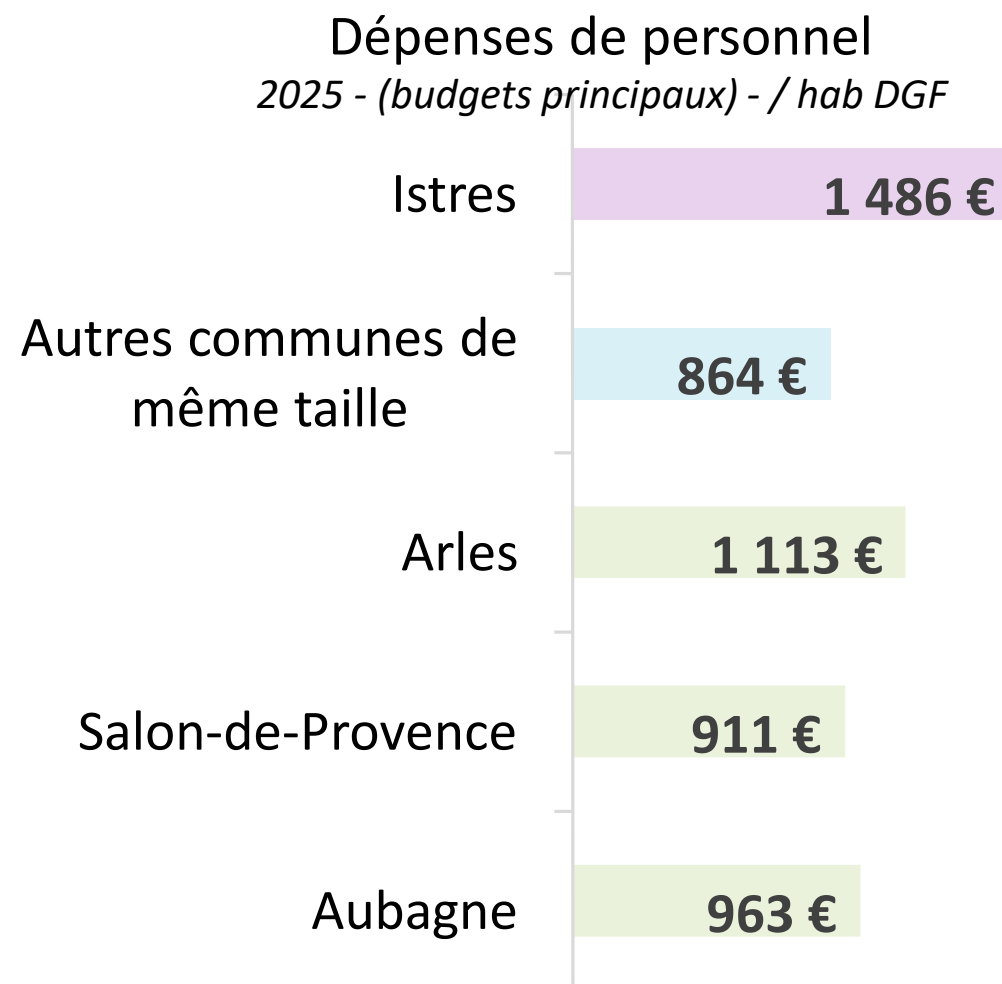


Des dépenses de fonctionnement également bien supérieures aux collectivités comparables



Dépenses de fonctionnement 2025







1 610 agents ville
(+136 agents CCAS)

1 437

Equivalents Temps Plein (ETP)

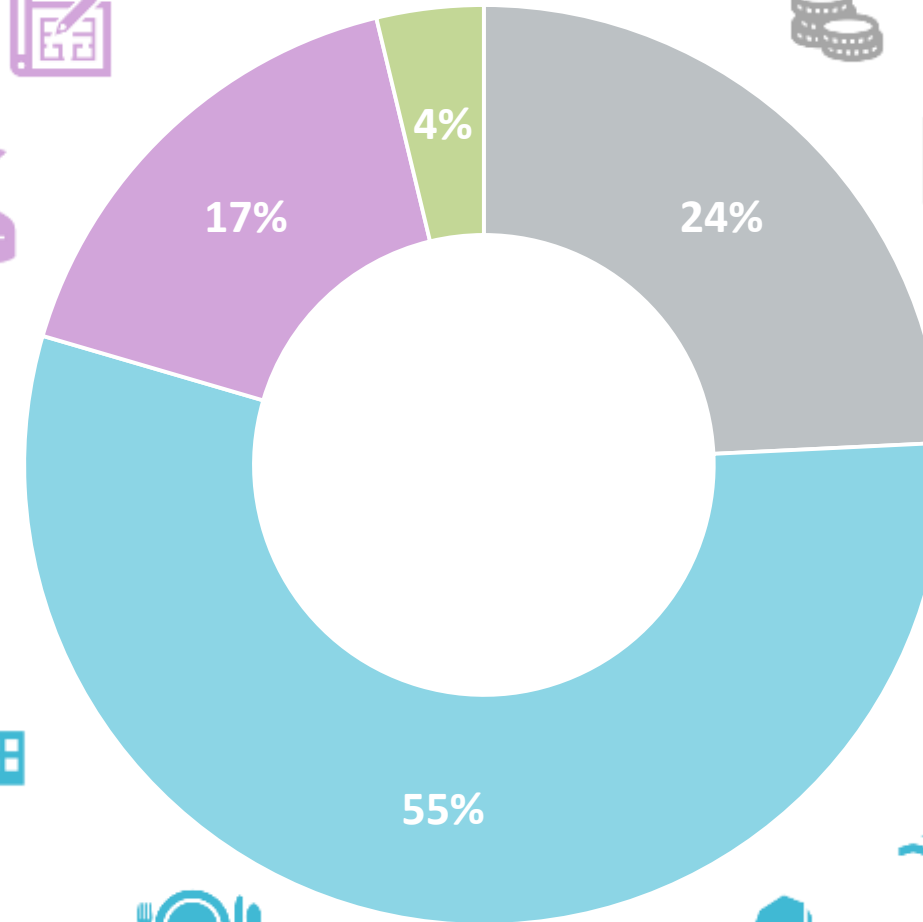
Le chiffre :

240 ETP (soit 16%)
interviennent sur des
politiques municipales
non obligatoires

Espace public
environnement



Autres



Fonctions
support (RH,
finances...)

Services à la population



- Une **politique d'avancement très généreuse pratiquée sur les mandats précédents**, en dehors du cadre légal

Le recours **aux heures supplémentaires** et aux **astreintes** est **très important**

0,9M€/an

- **L'attribution de primes** (régime indemnitaire) est **inéquitable** (prime différente à responsabilité équivalente) et parfois non réglementaire (NBI)

Un **recours important à des vacataires** pour assumer des prestations

1,8M€/an

Une politique de **mise à disposition aux associations** et établissements publics très conséquente **1,7M€/an**



- Une ville qui offre un **niveau de service ++** dans beaucoup de domaines : écoles, sports, séjours, accompagnement social, associations...

Un **nombre très important de directions (31) et de services (125)**

- Un **non-alignement entre le périmètre des directions et le service à rendre** aux usagers
- Un **fonctionnement managérial très centralisé** sur le maire dans la précédente mandature

Des **postes extrêmement spécialisés** dans quasi tous les domaines (≠ polyvalence)

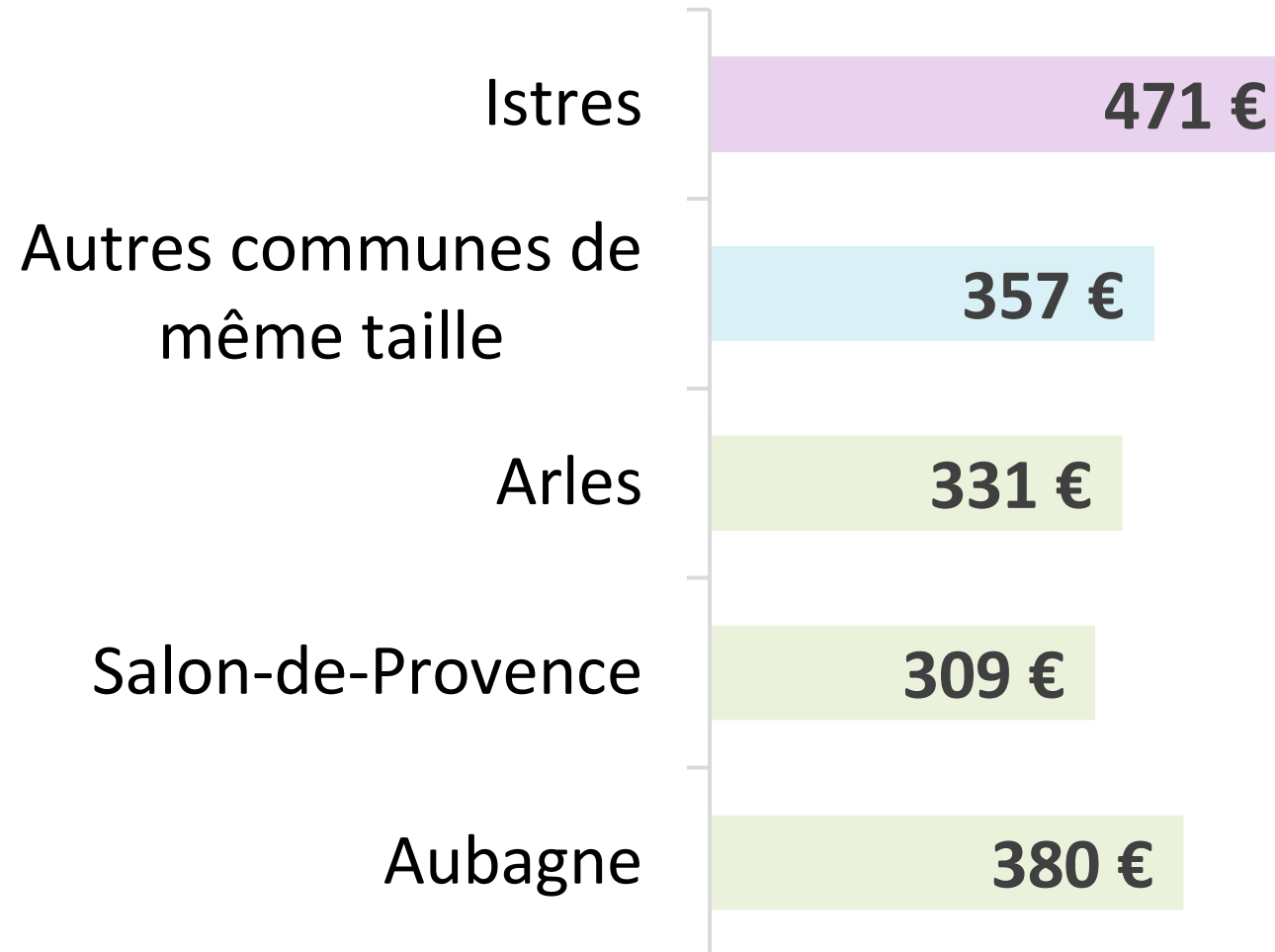


21M€

20% du
budget

Dépenses courantes

2025 - (budgets principaux) - / hab DGF



Exemple de quelques dépenses au dessus de la moyenne

Locations

2025 - (budgets principaux) - / hab DGF



Istres

45 €

*ex : Location
de voitures, de
matériel...*Autres communes
de même taille

14 €

Combustibles et carburants

2025 - (budgets principaux) - / hab DGF



Istres

28 €

Autres communes
de même taille

7 €

Frais d'affranchissement et
télécommunications

2025 - (budgets principaux) - / hab DGF



Istres

13 €

Autres communes
de même taille

5 €

Fêtes et Cérémonies

2025 - (budgets principaux) - / hab DGF



Istres

34 €

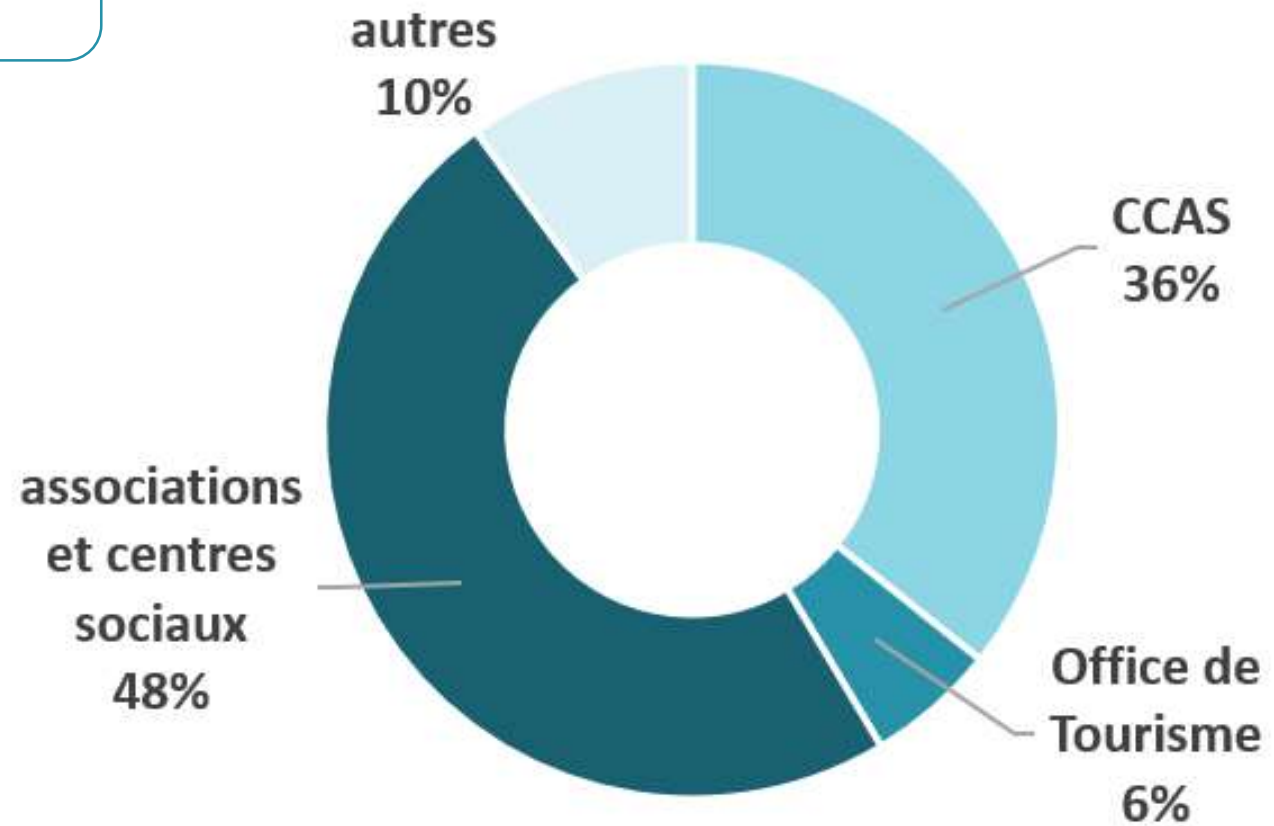
*ex : corridas, feux
d'artifice, fêtes et
animations de la ville*Autres communes
de même taille

7 €



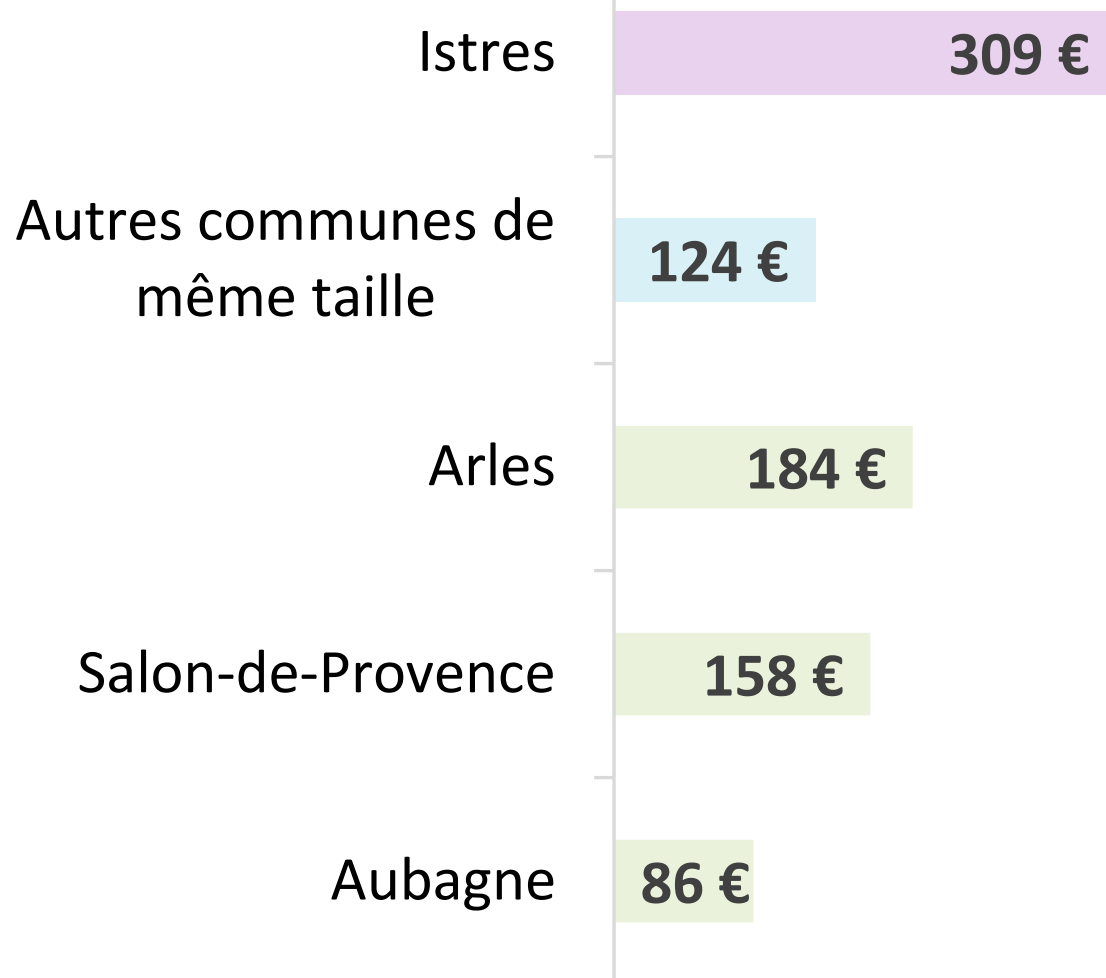
UN SOUTIEN IMPORTANT AUX ORGANISMES EXTÉRIEURS

14M€

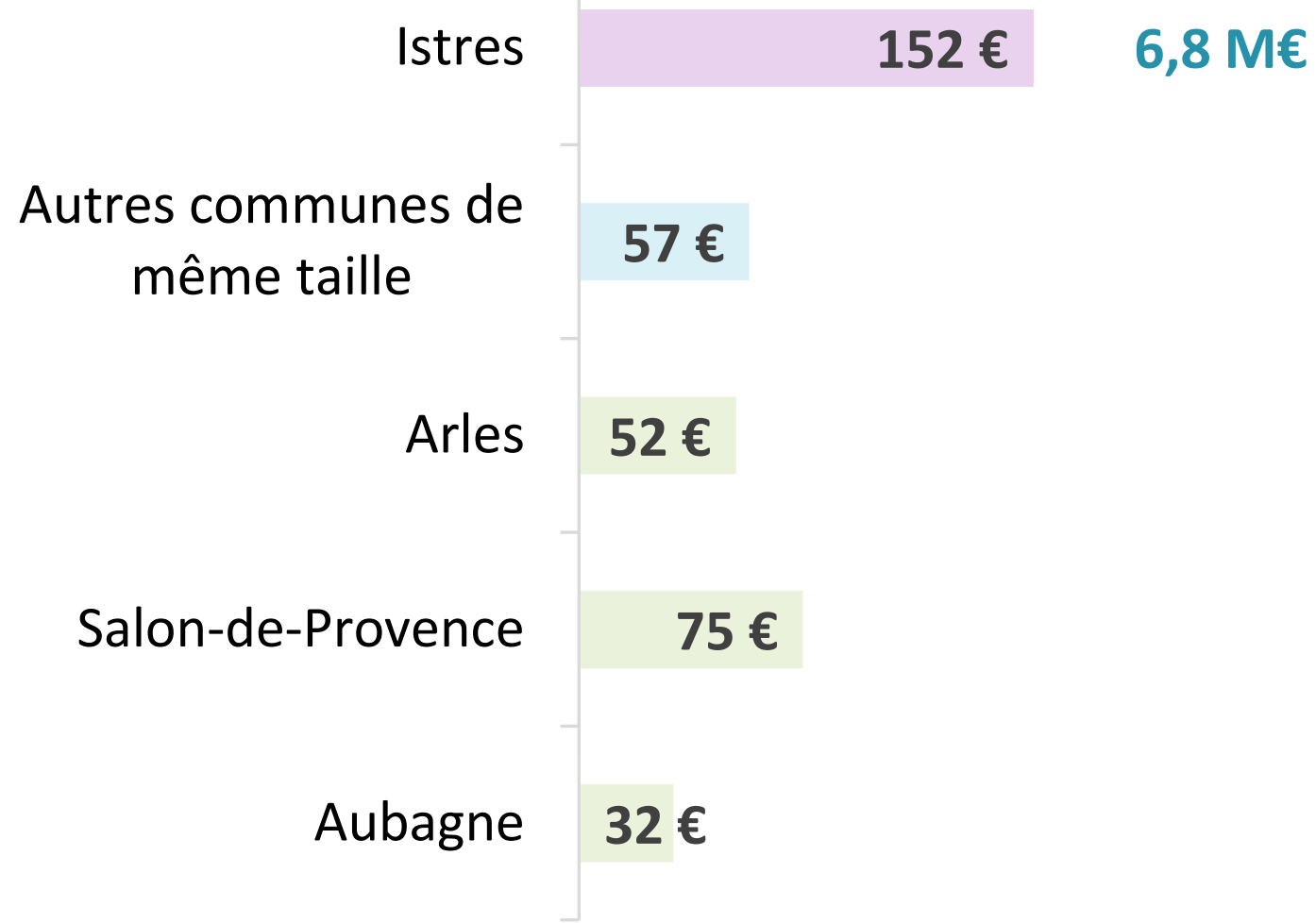
13% du
budget

UN SOUTIEN IMPORTANT AUX ORGANISMES EXTÉRIEURS

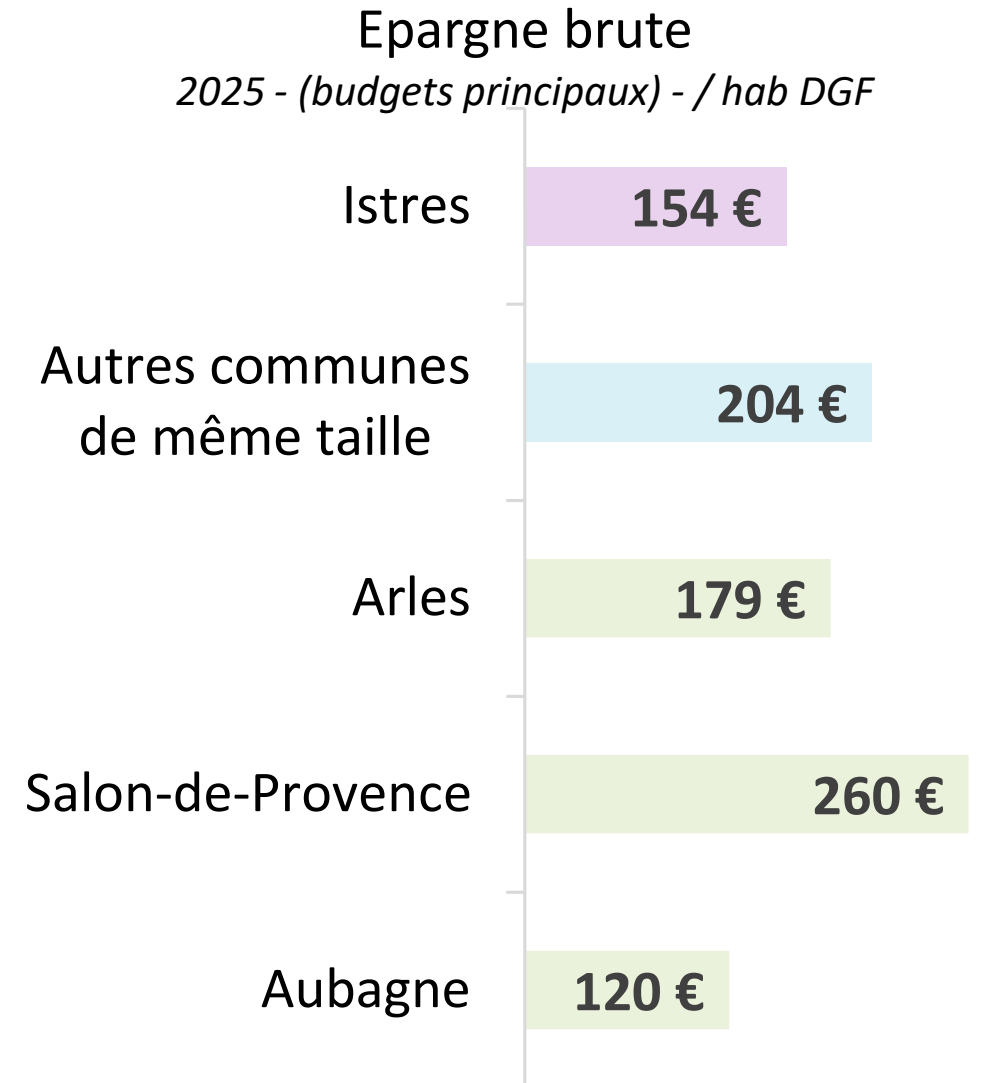
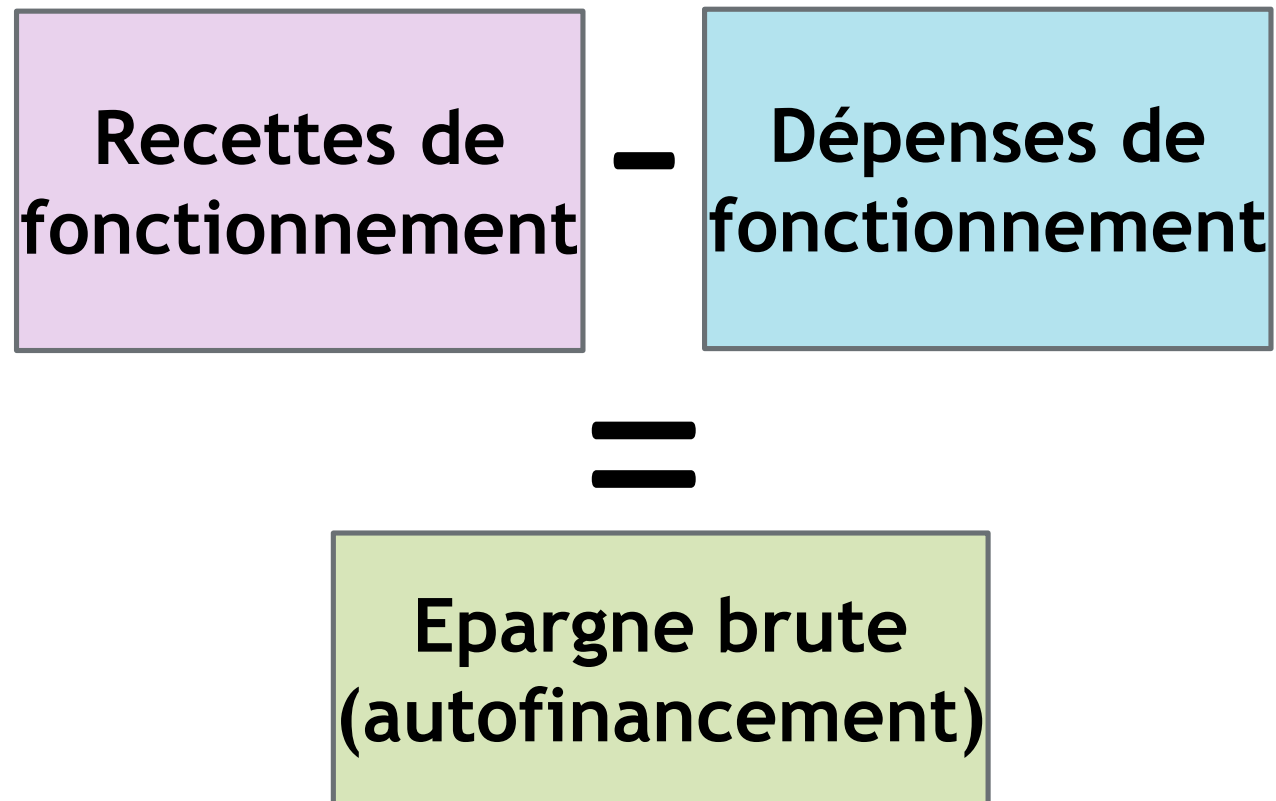
Subventions versées
2025 - (budgets principaux) - / hab DGF



dont subv.aux associations et centres sociaux 2025 - (budgets principaux) - / hab DGF



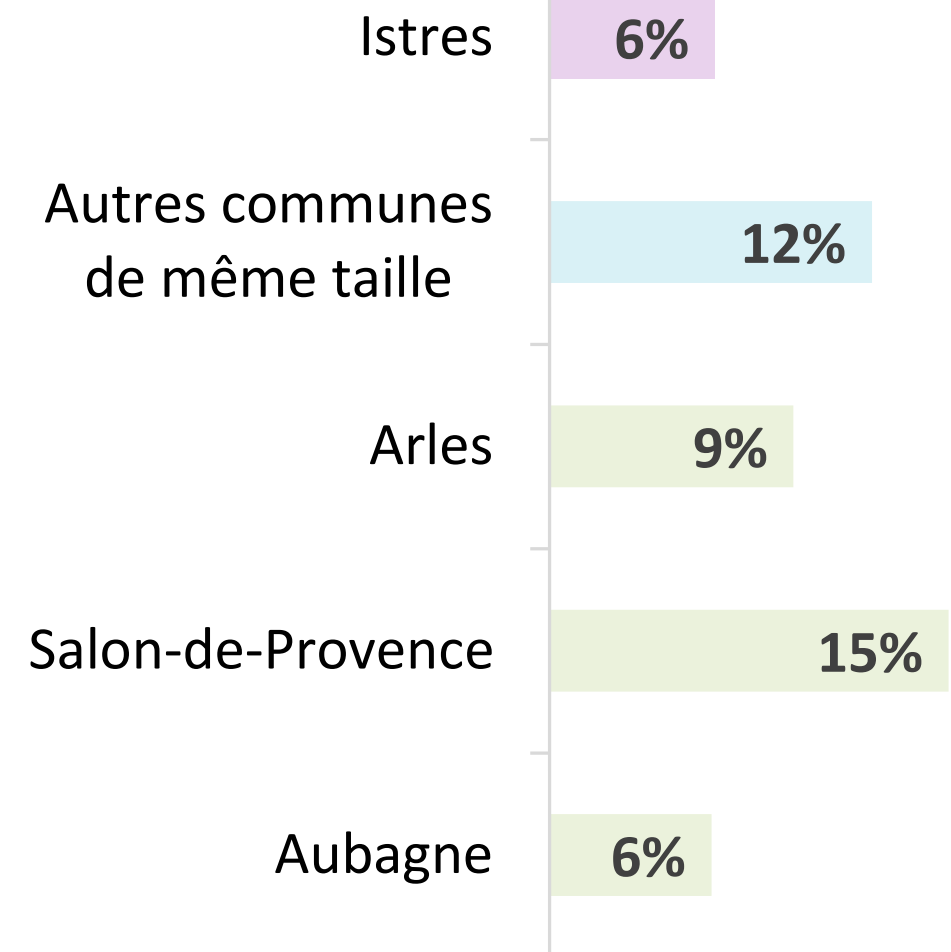
Un élément important pour jauger la santé financière d'une commune est de mesurer son niveau d'épargne. Celui de la Ville d'Istres est inférieur aux communes de même taille.



Pour évaluer la « performance » du niveau d'épargne, on la rapporte à la taille du budget pour calculer un taux d'épargne : il est 2 fois inférieur à Istres par rapport aux communes de même taille.

$$\begin{array}{c}
 \boxed{\text{Epargne brute (autofinancement)}} \div \boxed{\text{Recettes de fonctionnement}} \\
 = \\
 \boxed{\text{Taux d'épargne brute}}
 \end{array}$$

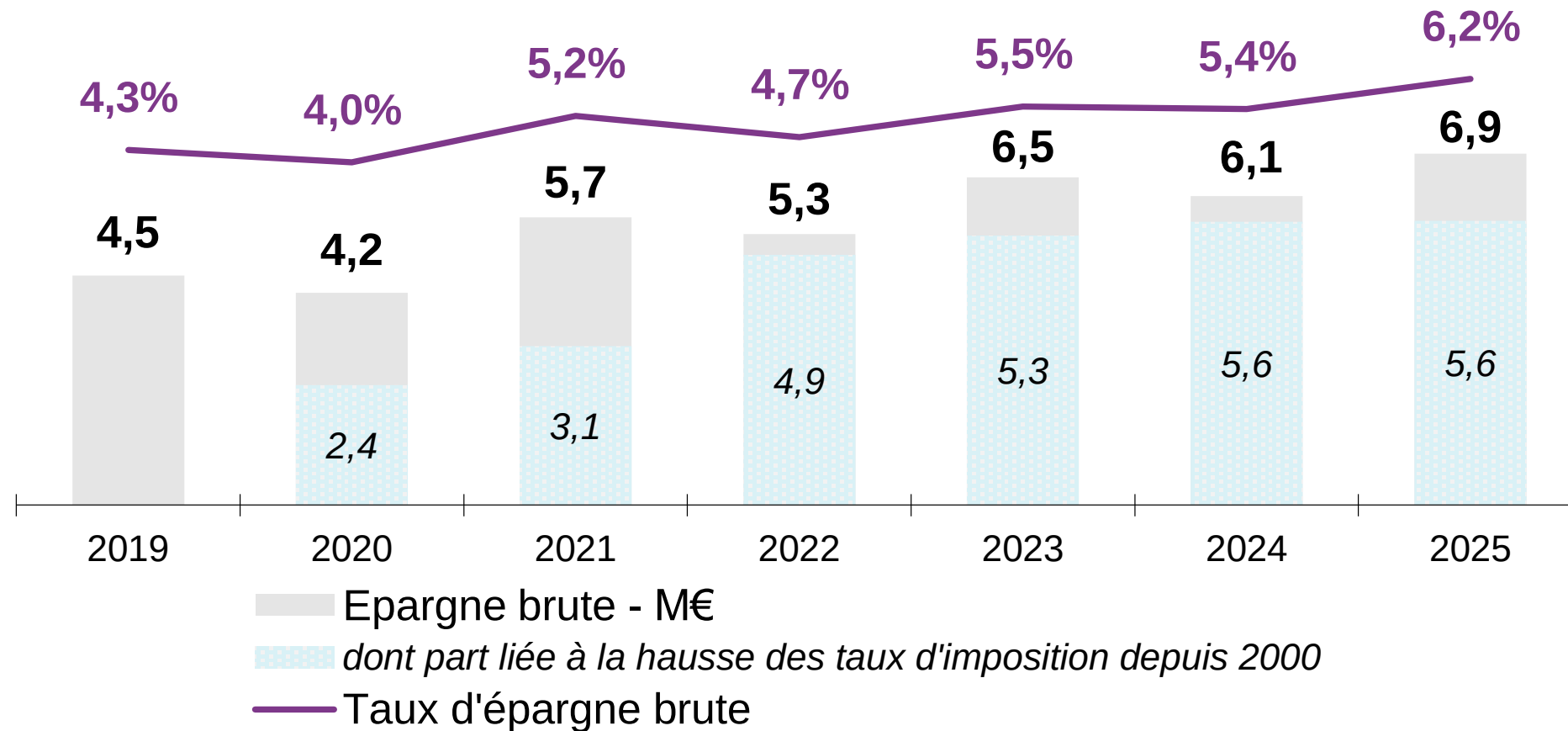
Taux d'épargne brute
2025 - (budgets principaux)



Il existe un déséquilibre structurel avec des dépenses de fonctionnement plus dynamiques que les recettes. Sans les 3 augmentations de taux qui génèrent 5,6M€ / an, la ville n'aurait quasiment plus d'épargne.

Évolution de l'épargne brute

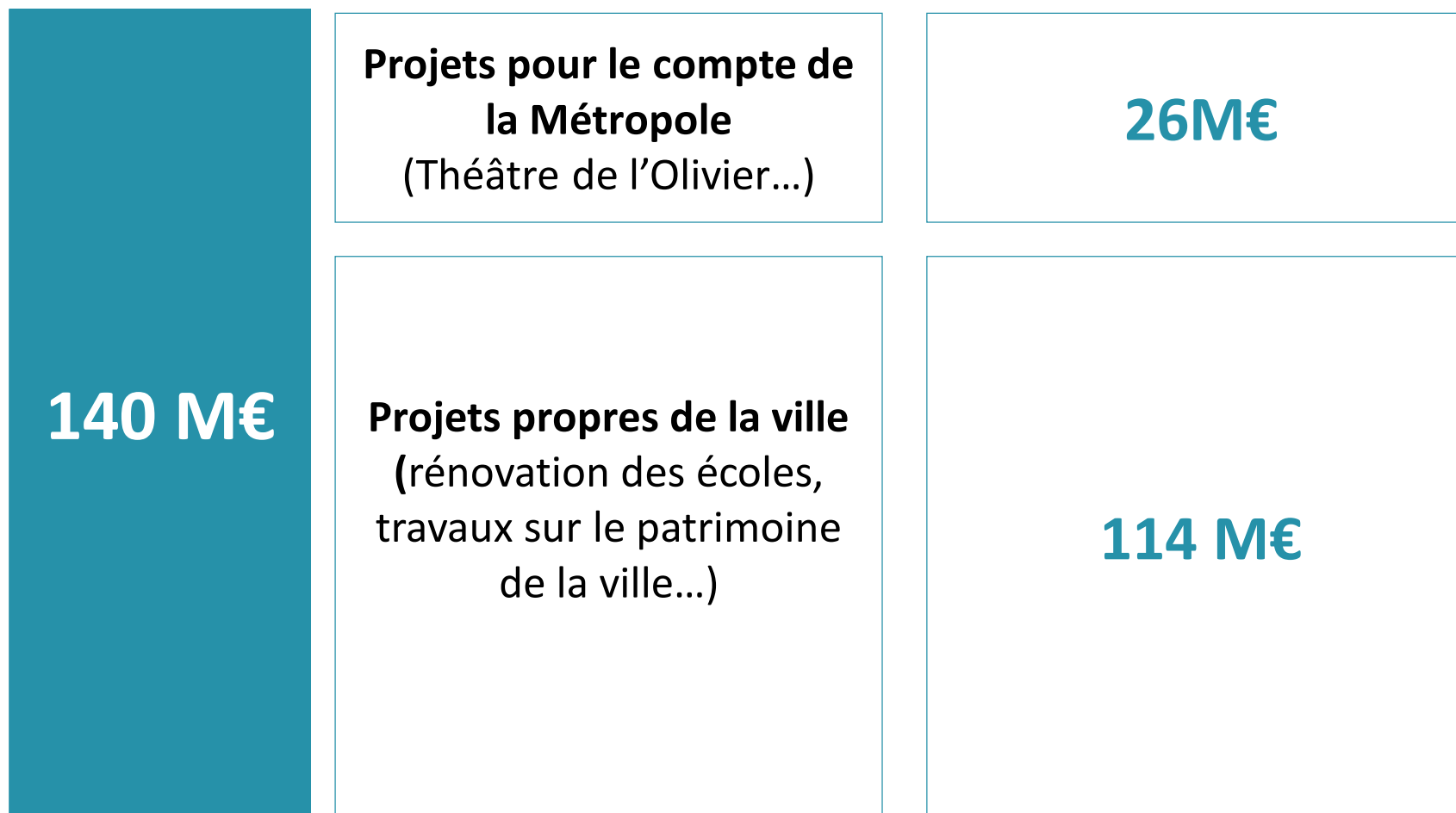
budget principal



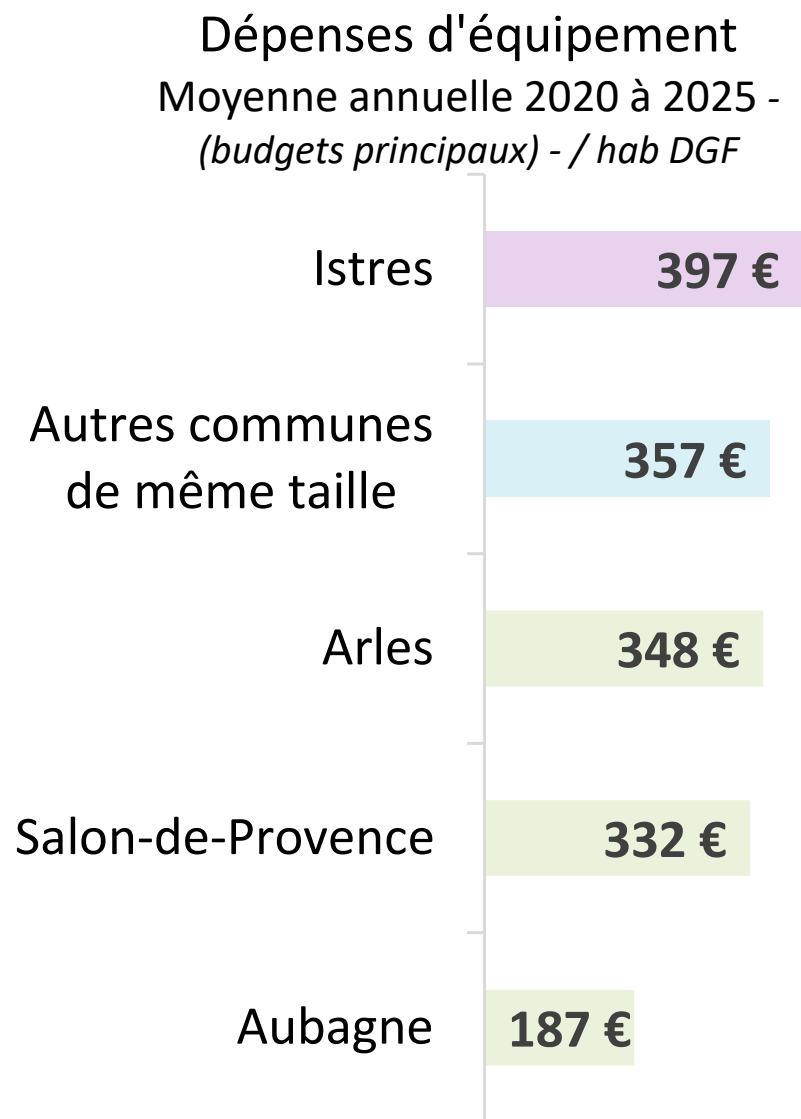


L'INVESTISSEMENT ET SON FINANCEMENT

140M€ de dépenses d'investissement cumulées de 2020 à 2025 avec un poids important des dépenses réalisées pour le compte de la Métropole.



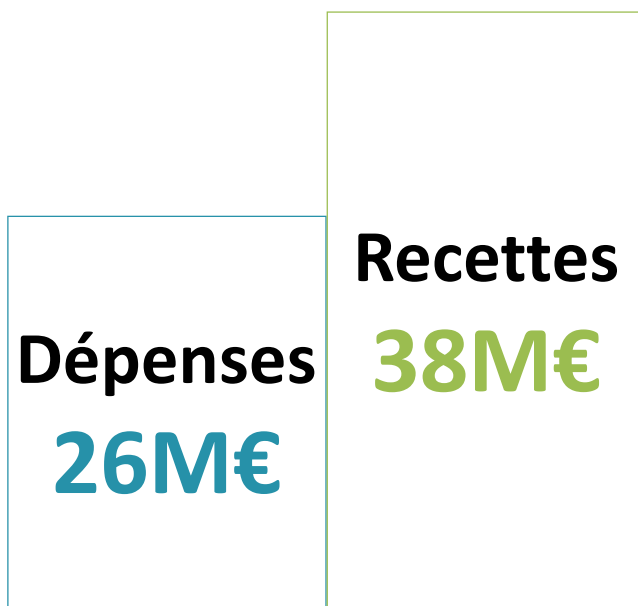
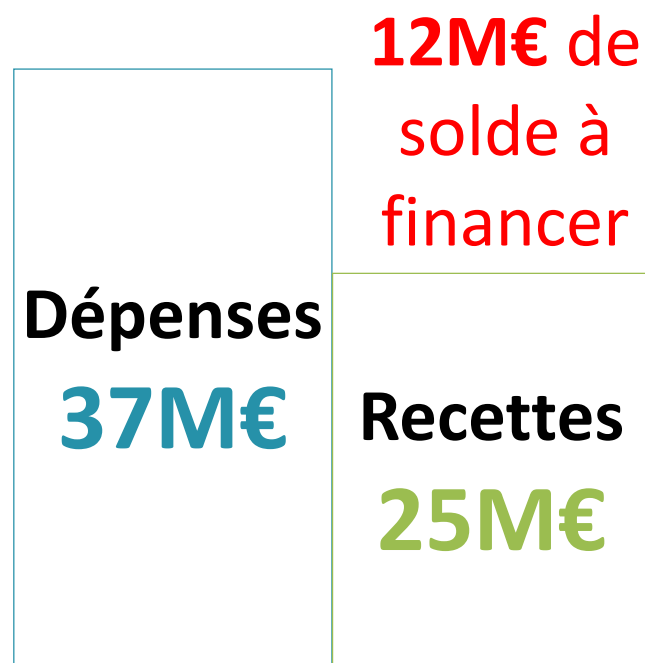
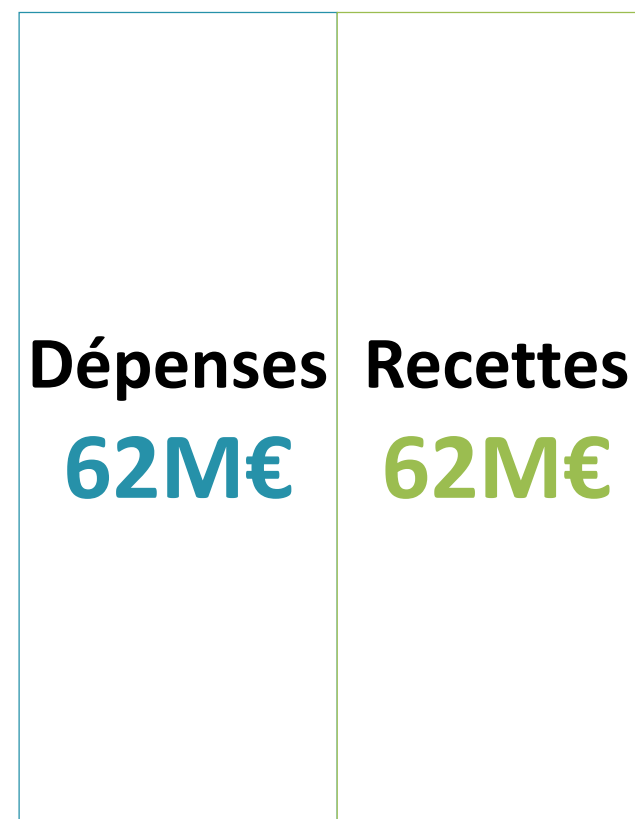
De 2020 à 2025 la ville a consacré 521 € / an aux dépenses d'investissement dont 397€ / an ses propres dépenses d'équipement : constructions, rénovation des écoles, aménagements....

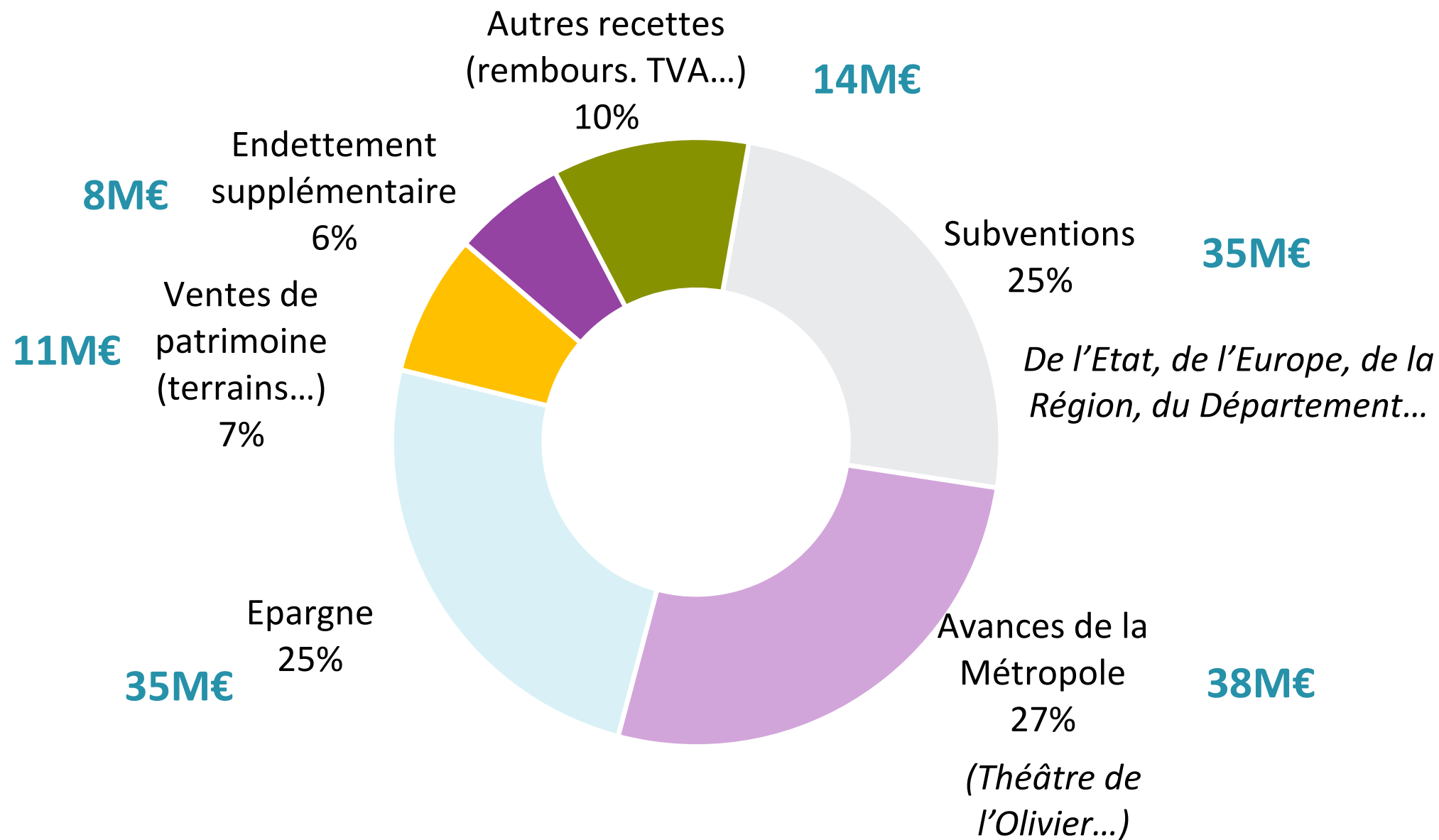


Conséquences sur le
budget de fonctionnement



De 2000 à 2025, la ville a perçu plus de recettes qu'elle n'a réalisé de dépenses.
Dès lors, il y existe un reste à financer de 12M€ à compter de 2026

2020 à 2025A compter de 2026TOTAL DES OPERATIONS



Le volume d'endettement est un autre indicateur de la situation financière

52M€

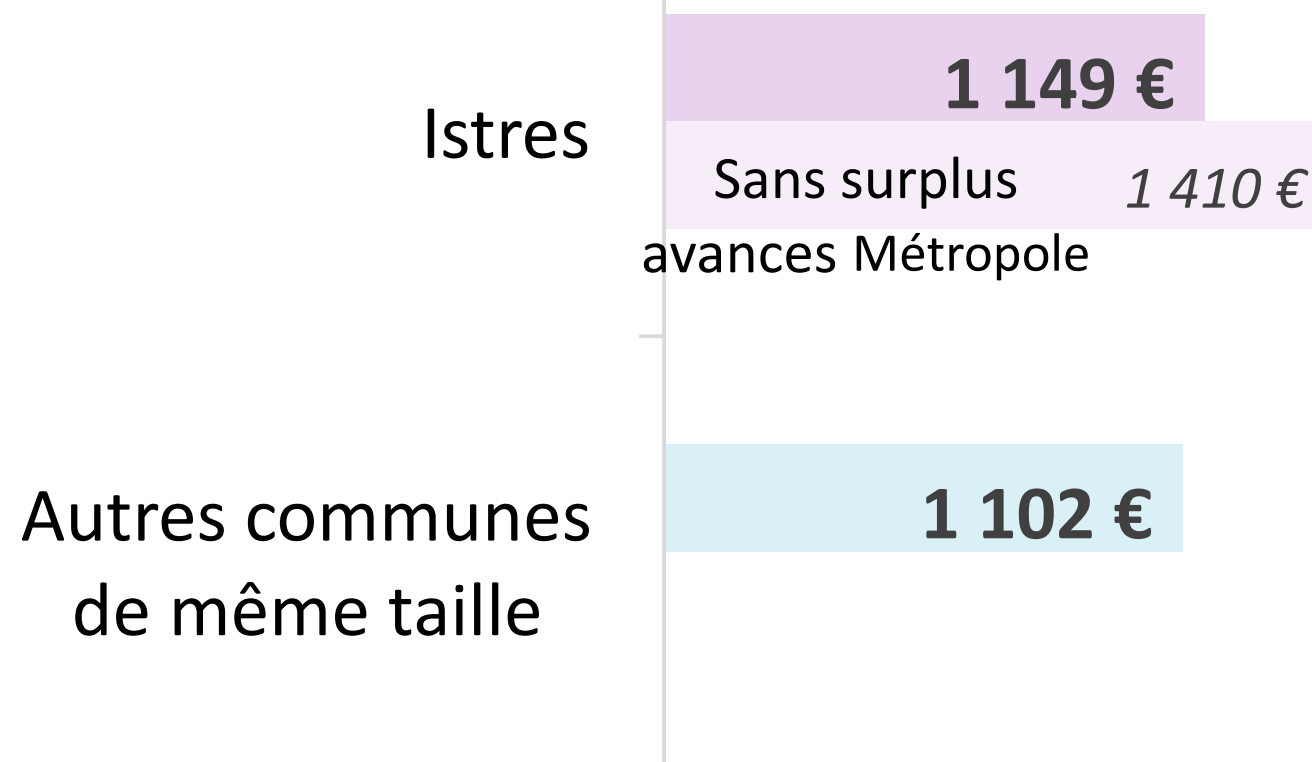
l'encours de dette fin
2025

(montant des emprunts à
rembourser aux banques)



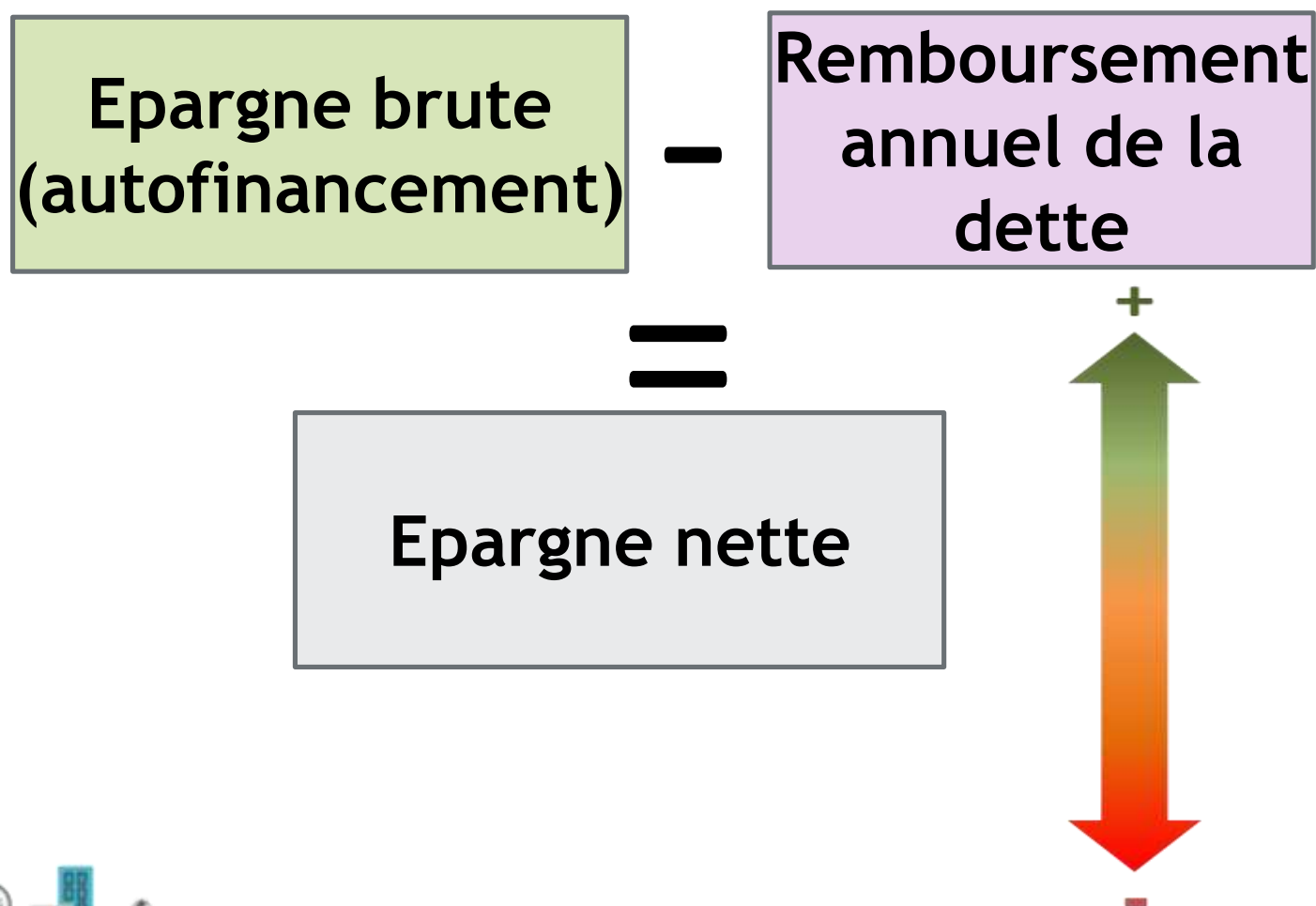
Dette à rembourser fin 2025

(budgets principaux) - / hab DGF



Au-delà du volume d'endettement c'est la capacité à rembourser les emprunts qui est révélatrice des marges de manœuvres ou difficultés.

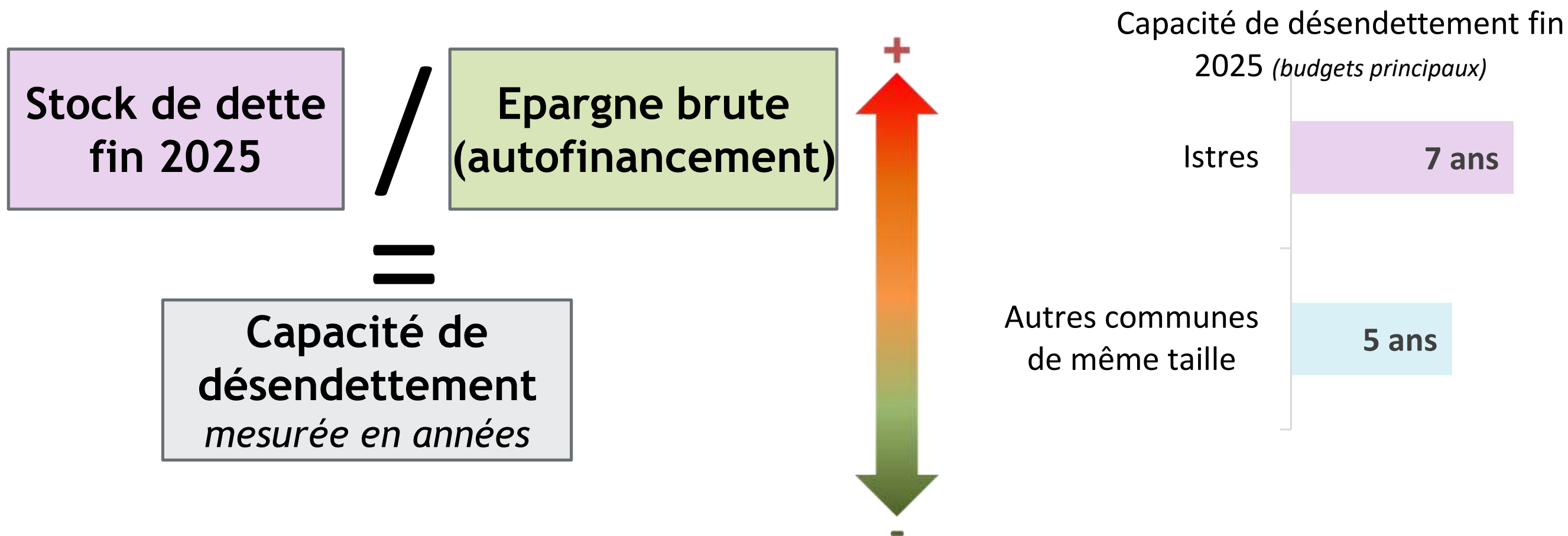
Un des indicateurs utilisés est l'épargne nette



Épargne nette en 2025 - (budgets
principaux) - / hab DGF



Au-delà du volume d'endettement c'est la capacité à rembourser les emprunts qui est révélatrice des marges de manœuvres ou difficultés.
Un des indicateurs utilisés est la capacité de désendettement



L'ÉPARGNE (AUTOFINANCEMENT) DÉGAGÉ CHAQUE ANNÉE EST FAIBLE

=> FAIBLE CAPACITÉ À FINANCER LES SERVICES PUBLICS, LES INVESTISSEMENTS ET À REMBOURSER LES EMPRUNTS CONTRACTÉS

CELA C'EST PAS DÛ À UN MANQUE DE RECETTES, MAIS PLUTÔT À UN NIVEAU DE DÉPENSES ÉLEVÉ

=> DÉSÉQUILIBRE STRUCTUREL ENTRE LA DYNAMIQUE DES RECETTES ET DES DÉPENSES QUI, SANS REMISE EN CAUSE, CONDUIRAIT DE NOUVEAU À AUGMENTER LES TAUX D'IMPOSITION.

LA VILLE A DE SURCROÏT RÉALISÉ DE NOMBREUX INVESTISSEMENTS QU'ELLE A FINANCÉ AVEC DES RECETTES NON RÉCURRENTES (SUBVENTIONS, VENTES DE TERRAINS, AVANCES DE LA MÉTROPOLE SUR D'AUTRES PROJETS) ET PEU

154€/hab en 2025

contre 204€/hab
en moyenne

2 359€/hab en 2025 contre

1 535€/hab
en moyenne

397€ / hab / an contre

357 €/hab / an
en moyenne



ET MAINTENANT... LES PROBLÉMATIQUES BUDGÉTAIRES DE L'EXERCICE 2026 ET DES PROCHAINES ANNÉES

FONCTIONNEMENT

DEPENSES

Dépenses
de fonctionnement
108 M€

Épargne brute 4 M€

RECETTES

Recettes de
fonctionnement
112 M€



DEPENSES

RECETTES

Remboursement
des emprunts
13M€

Projets « Métropole »
16 M€

Dép. d'investissement
« propres » 25 M€

Épargne brute 4 M€

Ventes de patrimoine
(Cogedim...)
18M€

Recettes « Métropole » 4 M€

Autres recettes hors emprunts
(subventions...)
13 M€

Emprunts 15M€

Hausse de
l'endettement
de 2 M€ au
budget 2026



MAIS
+ 20 M€ sans
les ventes de
patrimoine

INVESTISSEMENT



CONTEXTE MÉTROPOLITAIN

LES PROBLÈMES FINANCIERS DE LA MÉTROPOLE POURRAIENT SE TRADUIRE PAR UNE RÉDUCTION DE L'ATTRIBUTION DE COMPENSATION DE LA COMMUNE.

LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES A ÉVALUÉ POUR ISTRES À 16M€ LE MONTANT QUI POURRAIT / DEVRAIT ÊTRE REMIS EN CAUSE.

Contexte national

Le déficit et l'endettement conduiront l'Etat à « associer » les collectivités locales au redressement des finances publiques : réduction de dotations, ponctions sur les recettes...

Il est peu probable que la Ville y échappe

La Ville doit agir dès maintenant pour restaurer des marges de manœuvre qui lui permettent de faire face à ces risques tout en disposant des moyens pour financer ses projets





Gérer la Cité

Conseil
des enjeux publics & des acteurs locaux

Isabelle KÉBÉ, Dirigeante
Tél. 01 55 34 40 28 | Mob. 06 63 23 23 75
ikebe@fcl.fr

87 rue Saint-Lazare | 75009 Paris
Tél. : 01 55 34 40 00
fcl@fcl.fr

www.fcl.fr

