



Commune de Ostwald

Audit de début de mandat

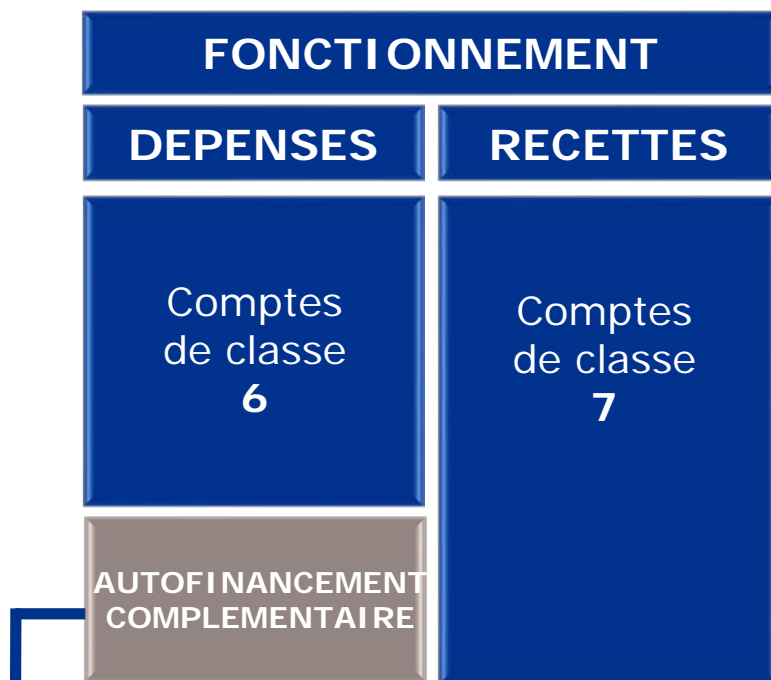
Document de synthèse prospective faisant l'objet d'une présentation orale

18 février 2021

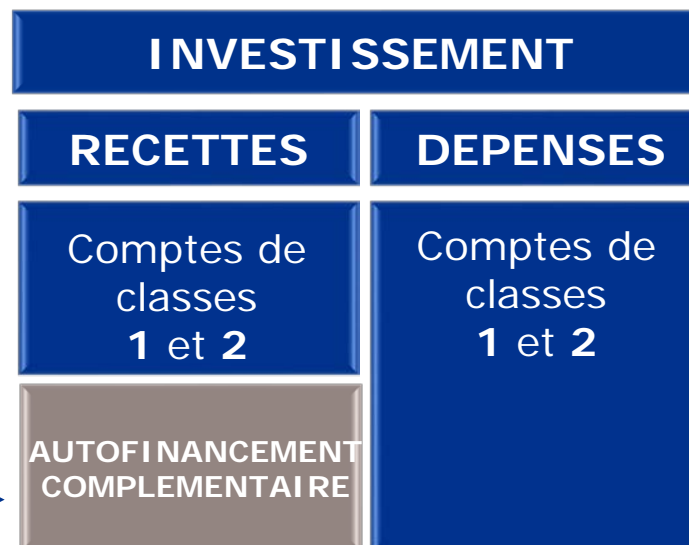
kpmg.fr

Des comptes articulés autour de deux sections nécessitant de combiner performance financière et solvabilité

La section de **FONCTIONNEMENT** retrace les opérations courantes

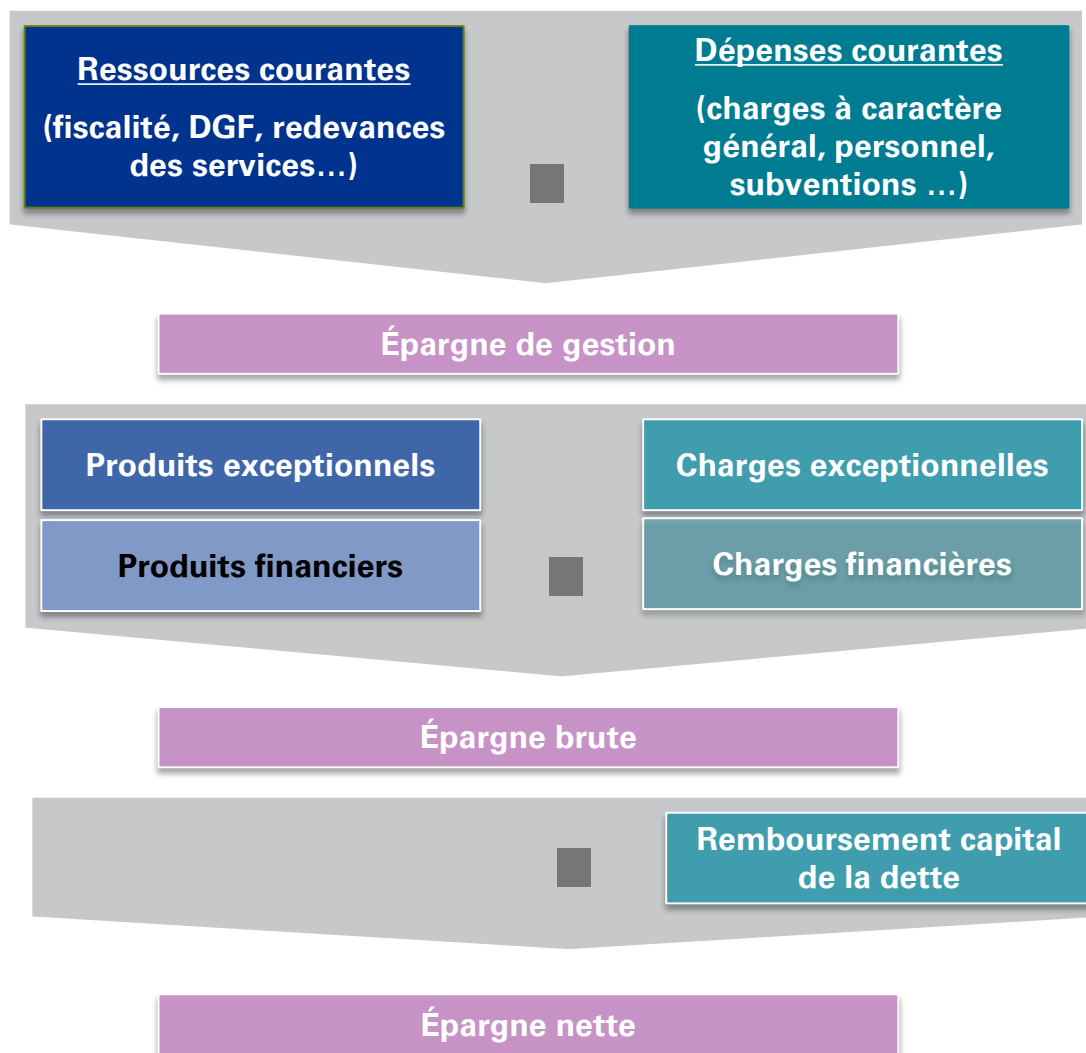


La section d'**INVESTISSEMENT** retrace les opérations qui contribuent à une variation du patrimoine



Il assure la liaison entre les deux sections (prélèvement de la section de fonctionnement pour le financement de la section d'investissement)

Une performance et solvabilité principalement illustrée par les soldes intermédiaires de gestion



Ce qu'il faut apprécier ...

?
Épargne disponible après les opérations courantes de fonctionnement

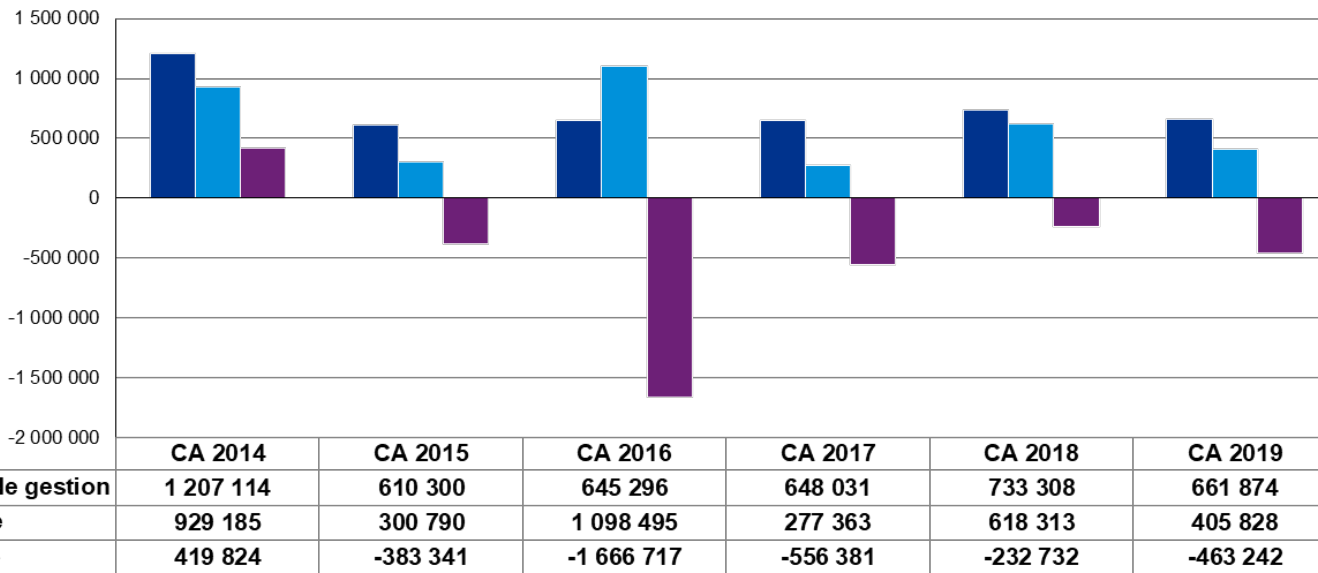
?
Épargne disponible après prise en compte du solde des opérations exceptionnelles et financières pour rembourser la dette et financer les équipements

?
Épargne disponible après prise en compte du remboursement du capital de la dette pour financer les investissements

Rappel des grands équilibres rétrospectifs (2014-2019)

Des soldes intermédiaires de gestion dégradés ne permettant pas de couvrir les annuités de remboursement de la dette

Evolution des SIG - 2014-2019

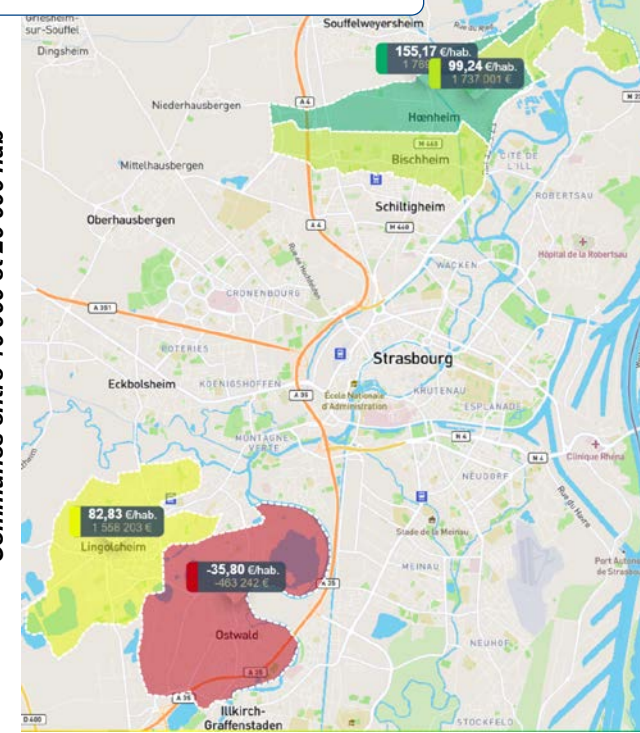


- Une épargne nette négative depuis 2015, liée à la forte chute de l'épargne de gestion constatée en 2015 et à l'accroissement tendanciel de l'annuité de dette (+360 K€ entre 2014 et 2019)
- Une épargne nette cumulée de -3 M€ sur la période 2015-2019
- Un autofinancement globalement insuffisant pour faire face au remboursement du capital de la dette et donc, pour autofinancer l'effort d'équipement de la commune
- Un exercice 2016 marqué par des flux exceptionnels

Epargne nette 2019

€/hab

Commune de l'Eurométropole de Strasbourg
Communes entre 10 000 et 20 000 hab



Epargne gestion

Moyenne de strate nationale
Minefi 2018 :
210 €/ hab

Moyenne de l'EPCI 2019 :
154 €/ hab

Ostwald 2019 :
51 €/ hab

Epargne brute

Moyenne de strate nationale
Minefi 2018 :
189 €/ hab

Moyenne de l'EPCI 2019 :
158 €/ hab

Ostwald 2019 :
31 €/ hab

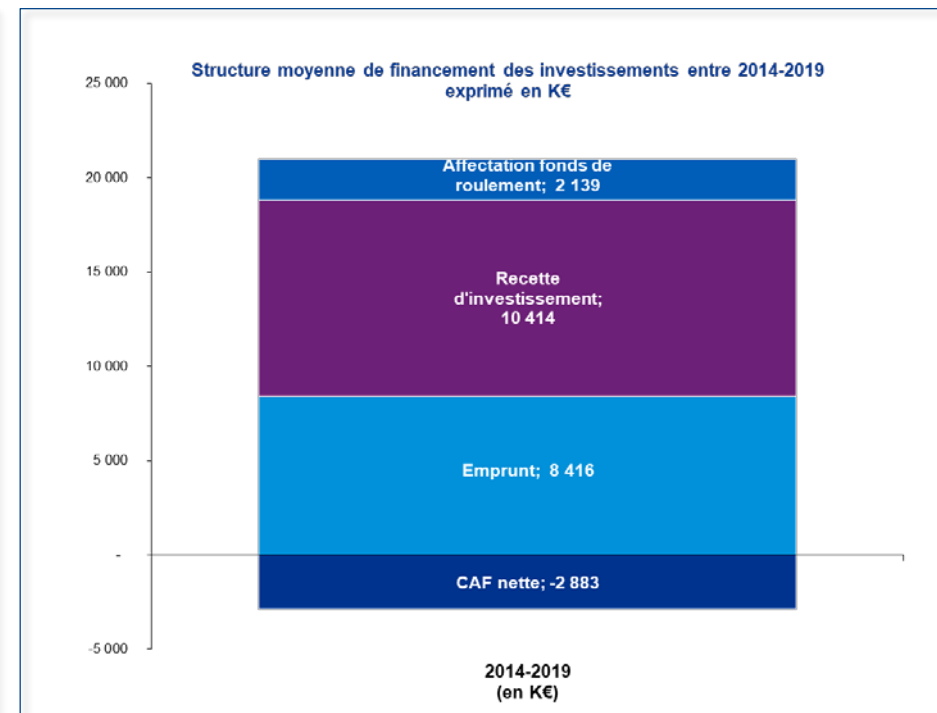
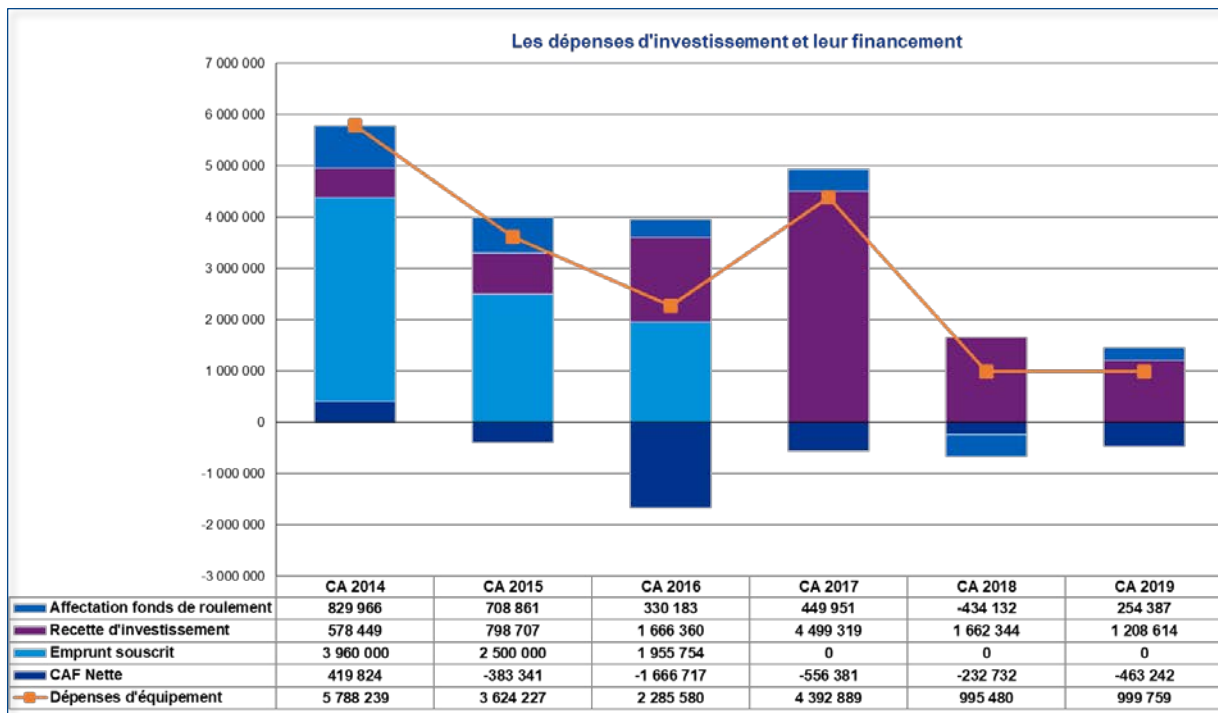
Epargne nette

Moyenne de strate nationale
Minefi 2018 :
102 €/ hab

Moyenne de l'EPCI 2019 :
89 €/ hab

Ostwald 2019 :
- 36 €/ hab

Le financement des investissements



Moyenne de strate nationale Minefi 2018

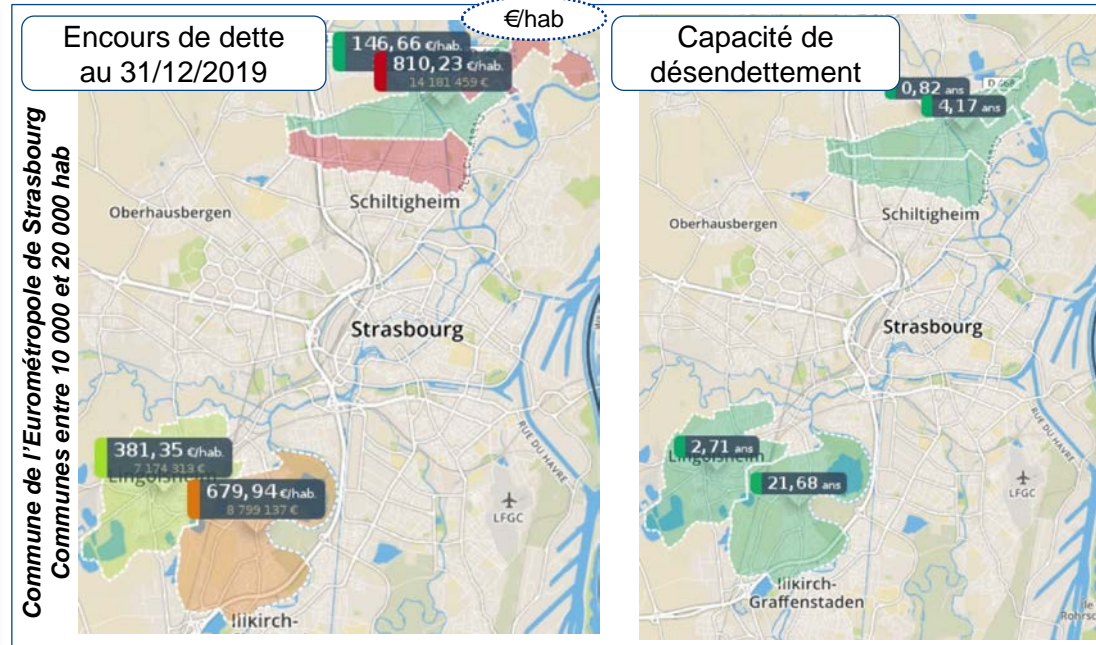
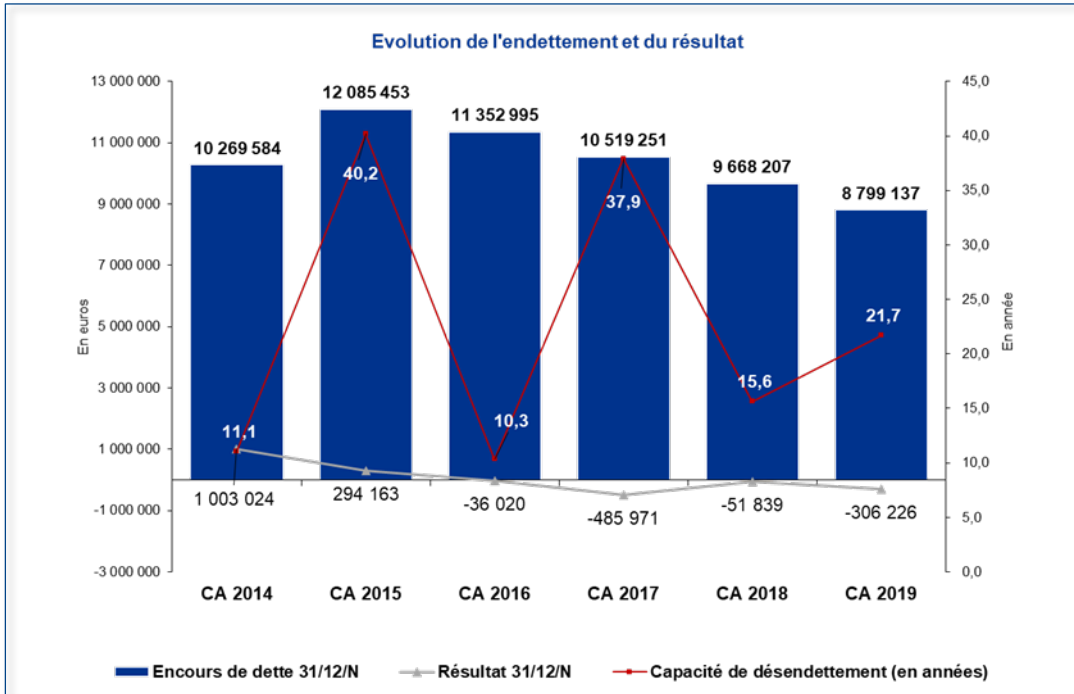
Recettes d'investissement
(hors emprunt)
374 €/ hab

Moyenne de strate nationale Minefi 2018

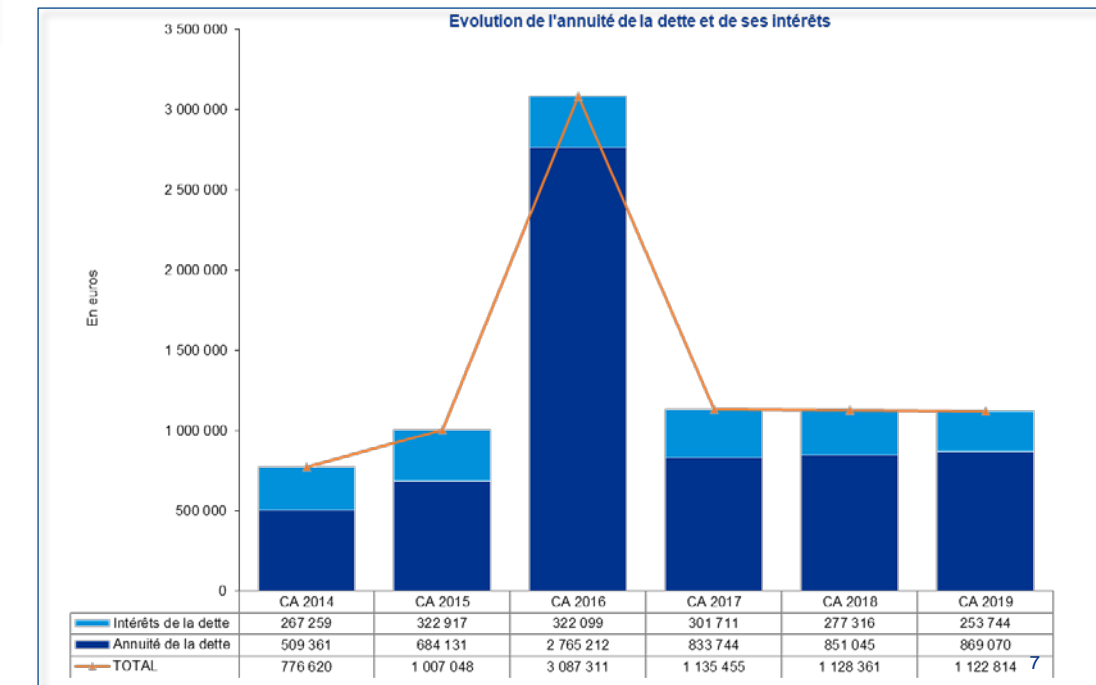
Dépenses d'investissement
324 €/ hab

- Un effort d'équipement de 18 M€ sur la période du mandat, en réduction forte en 2015 et 2016.
- 3 sources de financement ont été mobilisées :
 - Les recettes « propres » d'investissement pour 10,4 M€, soit **58%** des dépenses d'équipement. Elles sont constituées à 37% de produits de cessions, à 7% de FCTVA et à 66% de subventions et produits divers
 - Le recours à l'emprunt pour 8,4 M€ soit **47 %** des dépenses d'équipement
 - Une affectation des résultats passés, assimilable à de la trésorerie pour 2,1 M€, soit **12%** des dépenses
- Ces financements ont par ailleurs permis de couvrir le déficit d'autofinancement net de 2,9 M€

L'endettement de la commune



- Un encours qui s'est accrue de plus de 1,9 M€ entre le 01/01/2014 et le 31/12/2019 du fait de la mobilisation de 8,4 M€ et le remboursement de 6,5 M€. Cette progression se traduit par une évolution de l'annuité de + 360 K€
- En parallèle, le résultat a été ponctionné de 2,1 M€ et s'établit à - 306 K€ sur le budget principal (-376 K€ sur le pôle enfance) obligeant la collectivité à recourir durablement à une ligne de trésorerie de 1,3 M€ à la fin 2019 pour disposer d'une trésorerie de près de 610 K€.



Recettes d'investissement	CA 2014	CA 2015	CA 2016
16 Emprunts et dettes assimilées	3 960 000	2 500 000	1 955 754

2018 (€/hab)	Ostwald	Moyenne de strate	Moyenne des communes de l'EPCI
Encours de dette	778	864	631
Capacité de désendettement	16	5	4
Annuité de la dette	91	112	--

Les grands équilibres 2019,
du CA 2020 estimé et du CA
2020 définitif

L'évolution entre le CA 2019 et le CA 2020 définitif

Comptes administratifs	2019	CA 2020 ESTIME	CA 2020 DEFINITIF	Taux de variation 2019-2020 (déf)	Taux de variation 2020 (est)-2020 (déf)
Recettes de gestion (a)	8 969 570	8 766 819	8 859 997	-1,22%	1,06%
Evol		-2%	1%		
Dépenses de gestion (b)	8 307 696	7 848 988	7 419 227	-10,69%	-5,48%
Evol		-6%	-5%		
Epargne de gestion (c=a-b)	661 874	917 831	1 440 769	117,68%	56,98%
Résultat financier (d)	-261 191	-244 528	-241 424		
Résultat exceptionnel (e)	5 145	-36 611	-39 073		
Epargne brute (CAF) (f=c+d+e)	405 828	636 692	1 160 272	185,90%	82,23%
Recettes propres d'investissement (hors 106)	1 208 614	524 039	907 670		
Capacité de financement (j=f+i)	1 614 442	1 160 732	2 067 942		
Remboursement du capital de la dette	869 070	887 852	887 952		
Capacité de financement nette (k=j-g)	745 372	272 880	1 179 991		
Dépenses d'équipement brut (l)	999 759	1 032 597	842 967		
Besoin de financement (m=l-k)	254 387	759 717	-337 024		
Emprunt souscrit (n)	0	0	0		
Résultat 01/01 N (o)	-64 839	-319 226	-319 226		
Résultat exercice (p=-m+n)	-254 387	-759 717	337 024		
Résultat 31/12 N (o+p)	-319 226	-1 078 943	17 798	-105,58%	-101,65%
Encours de dette 01/01 N (q)	9 668 207	8 799 137	8 799 137		
Flux net de dette (r=n-g)	-869 070	-887 852	-887 952		
Encours de dette 31/12 N (q+r)	8 799 137	7 911 285	7 911 185		
CAF	405 828	636 692	1 160 272		
taux de CAF	5%	7%	13%		
CAF nette	-463 242	-251 159	272 321	-158,79%	-208,43%
Encours de dette / RRF	98%	90%	89%		
Capacité de désendettement	21,7	12,4	6,8		
Fds de roulement en jours de dépenses	-14,0	-50,2	0,9		

Une évolution des dépenses de - 430 K€ et des recettes de + 93 K€ => Epargne de gestion majorée de 523 K€

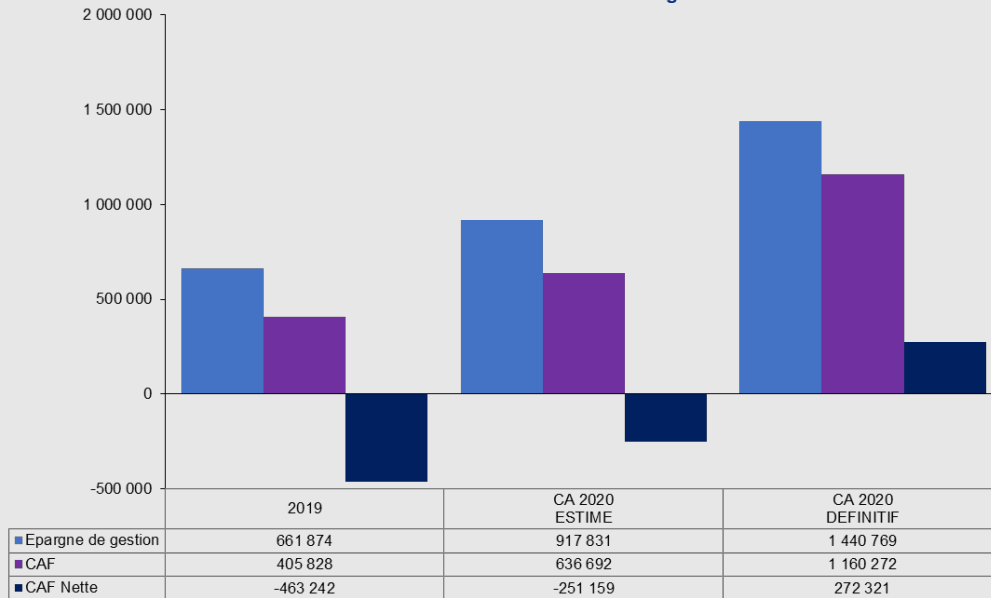
Des recettes propres d'investissement majorée de + 384 K€

Des dépenses d'équipement minorées de - 190 K€

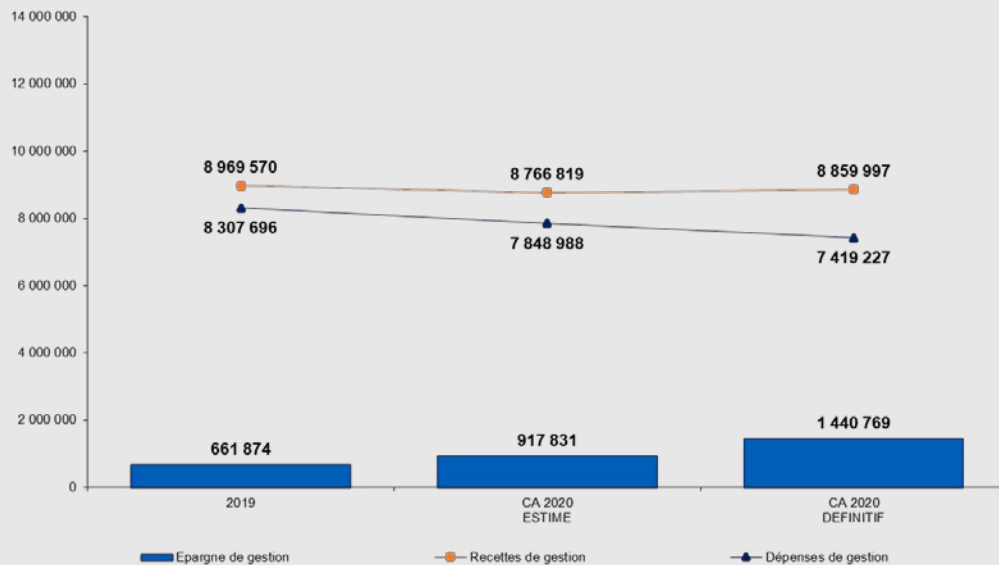
Un résultat de clôture majoré de 1,1 M€

L'évolution entre le CA 2019 et le CA 2020 définitif

Soldes intermédiaires de gestion



"Effet ciseau" des recettes et dépenses de gestion



Recettes de gestion

- 110 K€

Produits des services
- 286 K€

Baisse du produit des activités, notamment périscolaires (-78 K€) et culturelles (-130 K€)

Participations reçues
- 16 K€

Réduction de la dotation forfaitaire de la commune (-32 K€), atténuée par la croissance de la dotation de solidarité urbaine (+ 26 K€)

Produit du domaine
- 30 K€

Réduction du produit lié à la location de salles, notamment du fait de la période de confinement

Produit de la fiscalité
+ 256 K€

Accroissement du produit direct (209 K€) du fait de la croissance des bases « ménages » et du produit des droits de mutation (58 K€)

Charges à caractère général
- 821 K€

Réduction forte du poste liée à la disparition des charges de dépollutions constatées à hauteur de 400 K€ en 2019 et moindre activité liée aux confinements

Charges de personnel
- 129 K€

Moindre recours aux emplois saisonniers en 2020 du fait des temps de confinement et de la plus faible activité estivale

Autres charges courantes
+67 K€

Bien que la subvention au CCAS ait diminué de 20 K€, la participation au BA PE a augmenté de 69 K€

Dépenses de gestion

- 888 K€

EPARGNE DE GESTION : + 779 K€ (1 441 K€)

Les enjeux prospectifs (2021-2026)

Les orientations

Au regard des conclusions de l'analyse rétrospective, il apparaît prioritaire de restaurer des marges de manœuvre de fonctionnement de sorte à :

- **Accroître l'autofinancement pour faire face au remboursement de la dette passée (l'épargne de gestion est tout juste égale à l'annuité d'emprunt)**
- **Permettre de dégager une marge d'autofinancement complémentaire (CAF nette) permettant de réduire la tension qui pèse actuellement sur la trésorerie de la commune**

Ces orientations nécessitent ainsi :

- **un accroissement des marges de manœuvre de fonctionnement passant par une réduction des dépenses de gestion et / ou un accroissement des recettes de gestion**
- **une réduction de l'effort d'équipement en l'absence de marge de manœuvre de sorte à ne pas poursuivre la dégradation des équilibres de la commune**

Les hypothèses

- La prospective financière est construite autour du compte administratif de l'exercice 2020 intégrant une prévision des effets de la crise du COVID 19 et d'hypothèses d'évolution pour les années suivantes construites en lien avec les services.
- Une participation au budget PE maintenu à 400 K€ par an à partir de 2021.
- Elle intègre l'impact de la réforme de la TH dès 2021.
- Des gains de marges de manœuvre à hauteur de 900 K€ ont été estimés afin de rééquilibrer l'autofinancement net durablement et permettre un rééquilibrage du financement des investissements. Ces marges de manœuvres pourraient émaner de gains réalisés sur la gestion et d'une progression de la pression fiscale. La proportion entre ces 2 leviers reste à déterminer.
- Un programme pluriannuel d'investissement techniquement envisagé:

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Dépenses d'investissement	824 368	1 907 396	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
- dont enveloppe d'investissement	824 368	700 000	1 350 000	1 350 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
- dont dépenses liées à l'école du Bohrie	0	650 000	650 000	650 000	0	0	0
- dont RAR 2020	0	557 396	0	0	0	0	0
Recettes d'investissement	907 670	2 121 706	783 345	279 309	279 309	375 272	375 272
- dont FCTVA	102 041	121 706	103 345	199 309	199 309	295 272	295 272
- dont subventions	638 800	100 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
- dont cessions	120 170	1 900 000	600 000	0	0	0	0
- dont autres recettes	46 659	0	0	0	0	0	0

- Un remboursement graduel de la ligne de trésorerie à partir de 2022 (250 K€ par an afin de solder la ligne de trésorerie tirée à hauteur de 1,25 M€ à fin 2020).
- Un résultat restauré permettant de couvrir 45 jours de dépenses de gestion => autour de 1 M€

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Trésorerie de la commune de Ostwald	17 797	34 800	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Niveau de la ligne de trésorerie	1 250 000	1 250 000	1 000 000	750 000	500 000	250 000	0
Remboursement de la ligne de trésorerie	0	0	250 000	500 000	750 000	1 000 000	1 250 000
Résultat cumulé au 31/12/N attendu	17 797	34 800	1 250 000	1 500 000	1 750 000	2 000 000	2 250 000

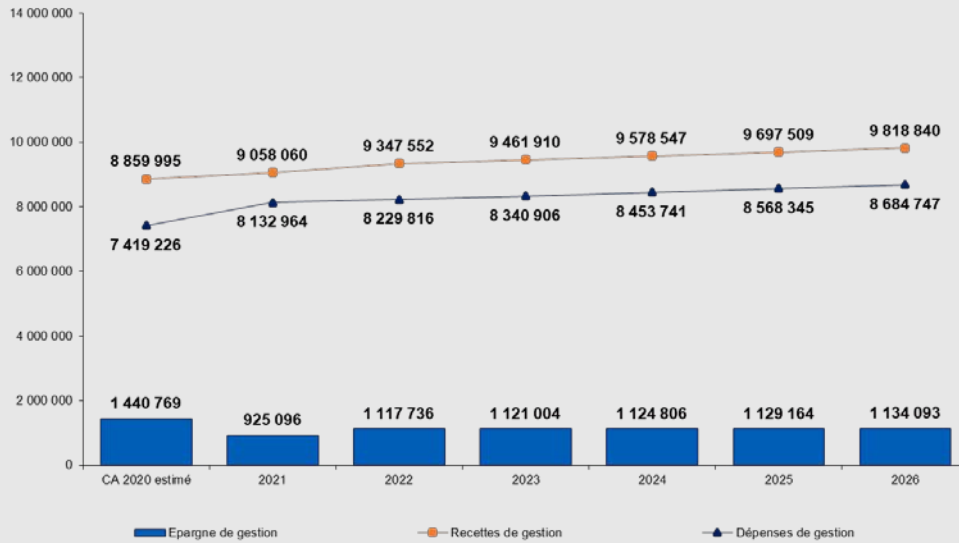
Les scénarios

Sur la base des orientations présentées, 2 principaux scénarios envisagés :

- **Scenario 0 dit au fil de l'eau avec un programme d'investissement réduit à 1,9 M€ TTC / an en 2021, puis à partir de 2022 2 M€ TTC / an.**
- **Scénario 1 : scénario 0 + gains de marges de manœuvre (665 K€ par une hausse du TFB)**

« L'effet de ciseau » des recettes et dépenses de gestion

Scénario 0 Fil de l'eau



Dépenses de gestion
+1,3 M€
2020-2026

Dépenses de personnel
+158 K€ (en 2021)

Charges à caractère général
retrouvent leur niveau 2019
(hors dépollution)

Autres charges courantes
+76 K€ (2020-2026)

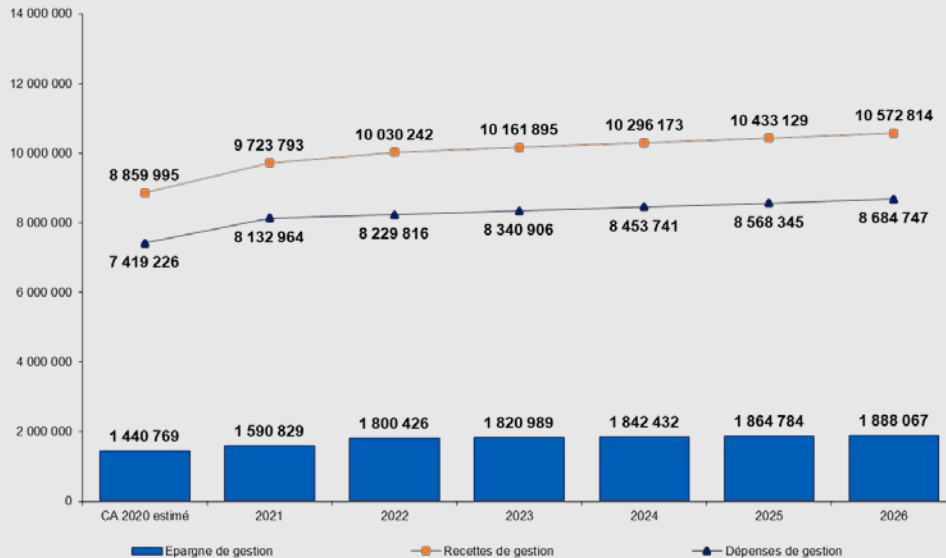
Charges à caractère général
+637 K€ (2020-2026)

Recettes de gestion
+959 K€
2020-2026

Impôts et taxes
+869 K€ (2020-2026)

Hausse de la TLPE
Effet bases de la fiscalité ménages

Scénario 1 - Scénario 0 + hausse du TFB



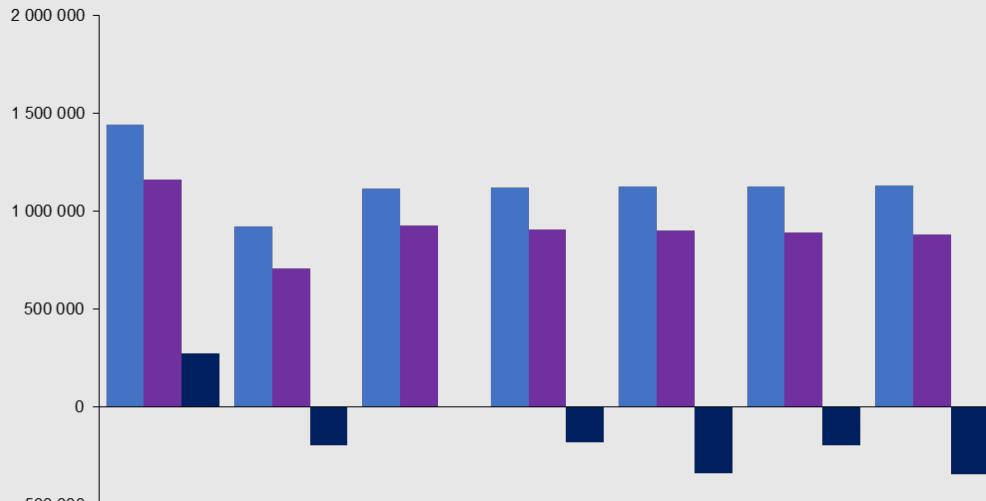
Recettes de gestion
+1,7 M€
2020-2026

Impôts et taxes
+1,6 M€ (2020-2026)

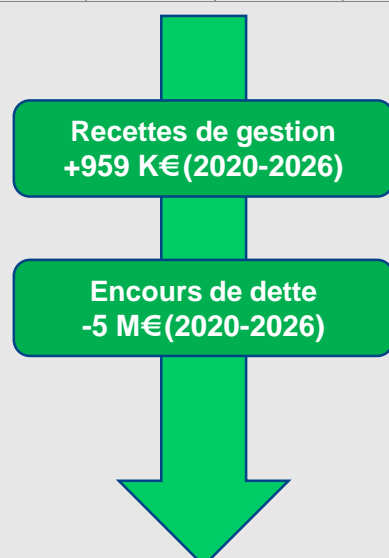
Hausse de la TLPE
Hausse du TFB + effet bases de la fiscalité ménages

L'évolution des soldes intermédiaires de gestion

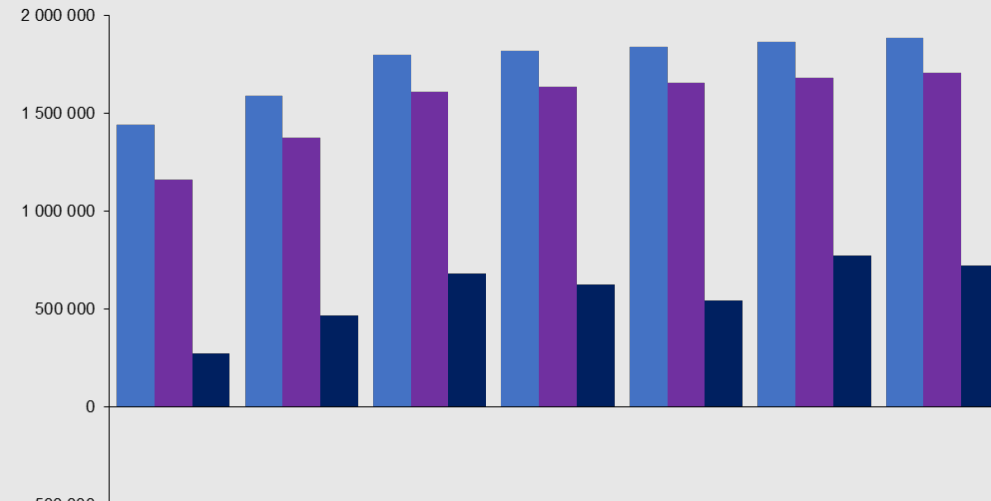
Scénario 0 Fil de l'eau



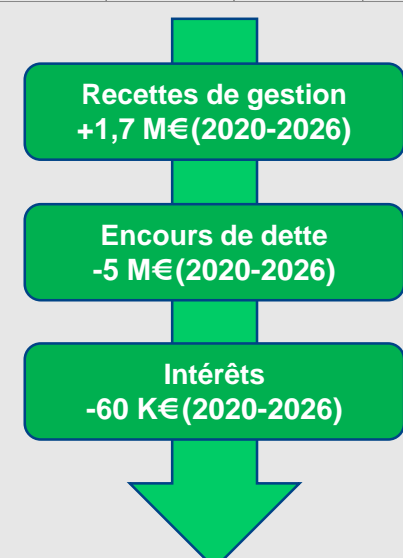
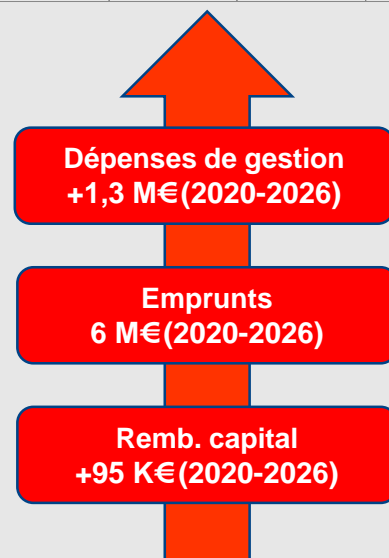
	CA 2020 estimé	2021	2022	2023	2024	2025	2026
■ Epargne de gestion	1 440 769	925 096	1 117 736	1 121 004	1 124 806	1 129 164	1 134 093
■ CAF	1 160 272	710 117	928 503	909 521	900 120	891 379	881 454
■ CAF Nette	272 320	-197 307	681	-180 146	-338 894	-195 136	-341 248



Scénario 1 - Scénario 0 + hausse du TFB



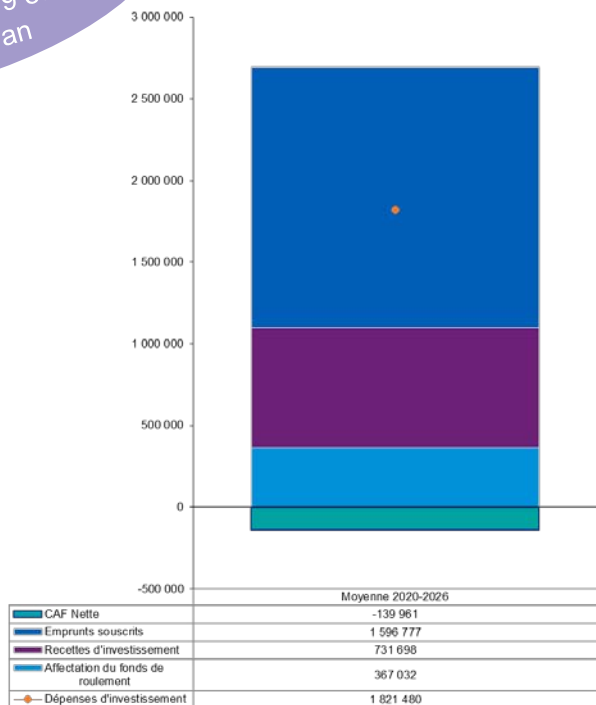
	CA 2020 estimé	2021	2022	2023	2024	2025	2026
■ Epargne de gestion	1 440 769	1 590 829	1 800 426	1 820 989	1 842 432	1 864 784	1 888 067
■ CAF	1 160 272	1 375 850	1 611 193	1 636 474	1 659 254	1 683 689	1 707 965
■ CAF Nette	272 320	468 426	683 371	624 780	546 318	776 961	724 858



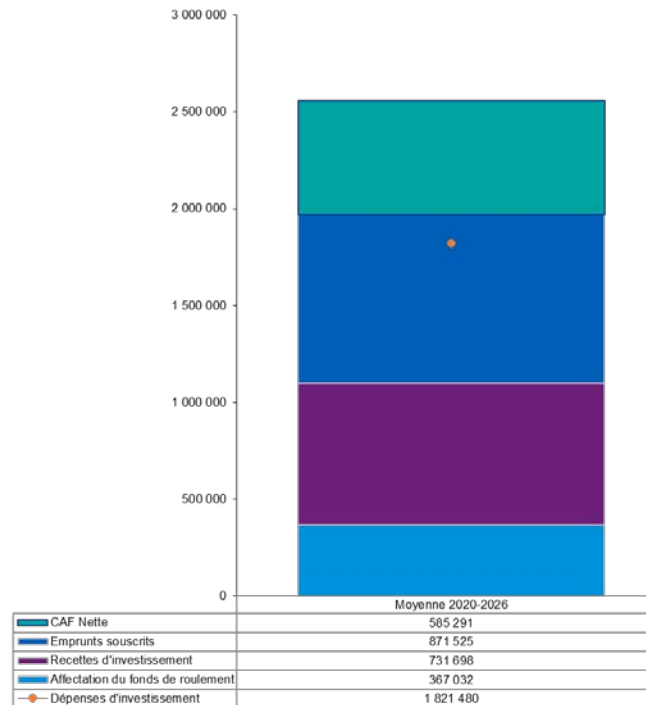
Le financement des investissements

Structure moyenne des dépenses d'investissement sur la période 2014-2019 était de **3 M€** par an

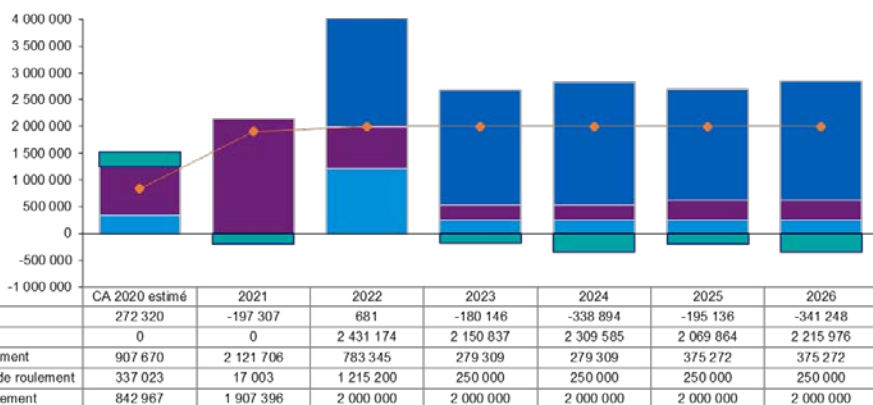
Scénario 0 : Structure moyenne du financement des investissements entre 2020 et 2026



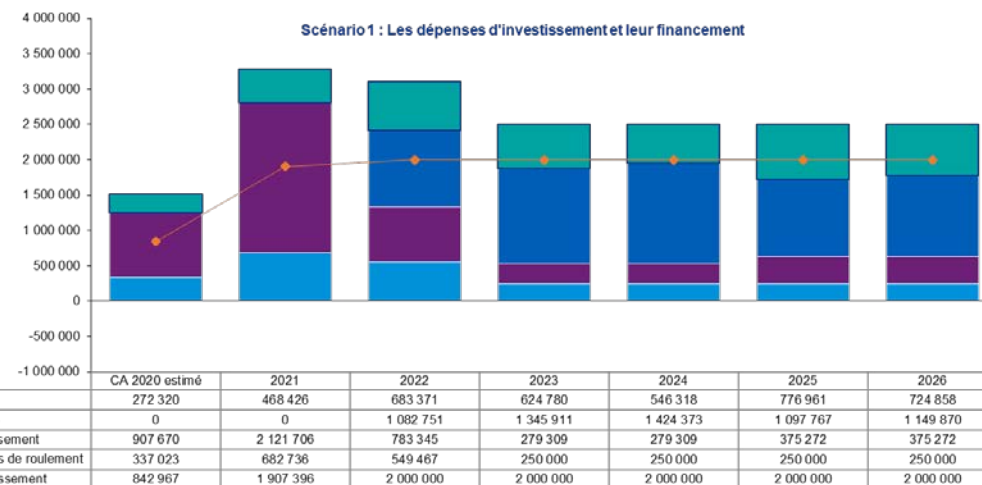
Scénario 1 : Structure moyenne du financement des investissements entre 2020 et 2026



Scénario 0 : Les dépenses d'investissement et leur financement

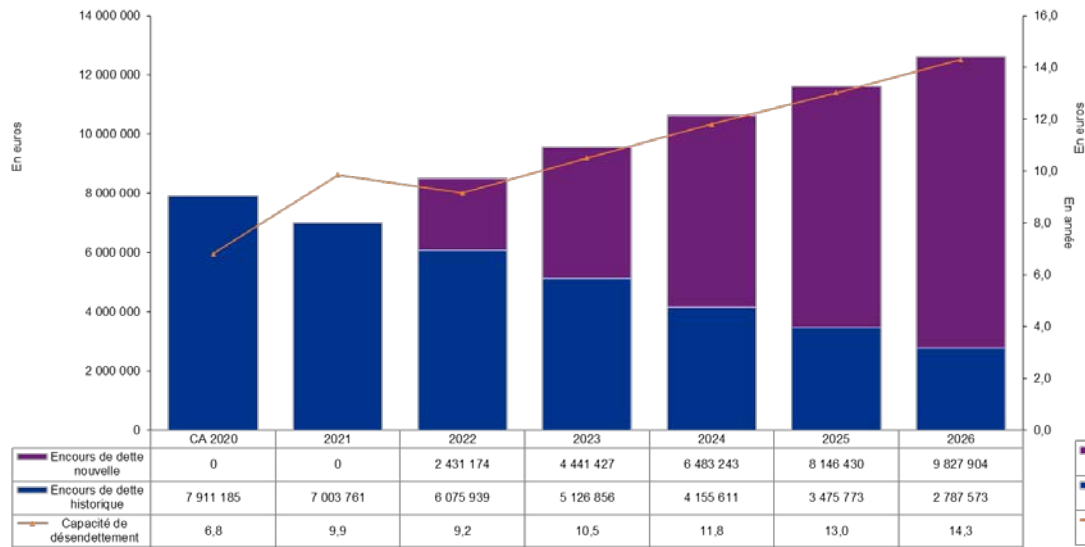


Scénario 1 : Les dépenses d'investissement et leur financement

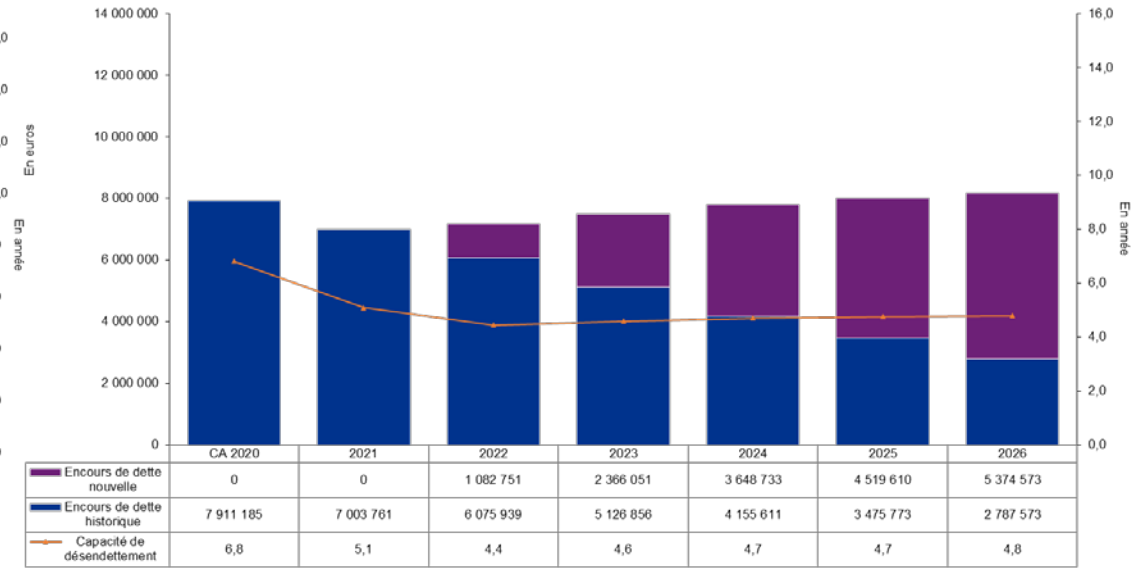


L'évolution de l'endettement de la commune

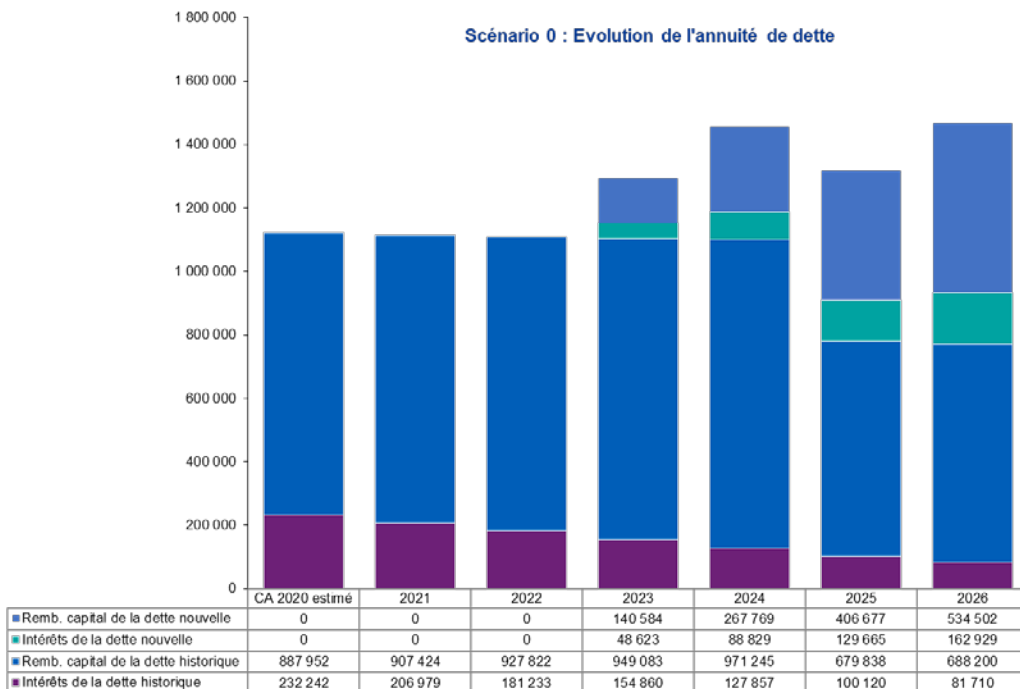
Scénario 0 : Evolution de l'encours de dette



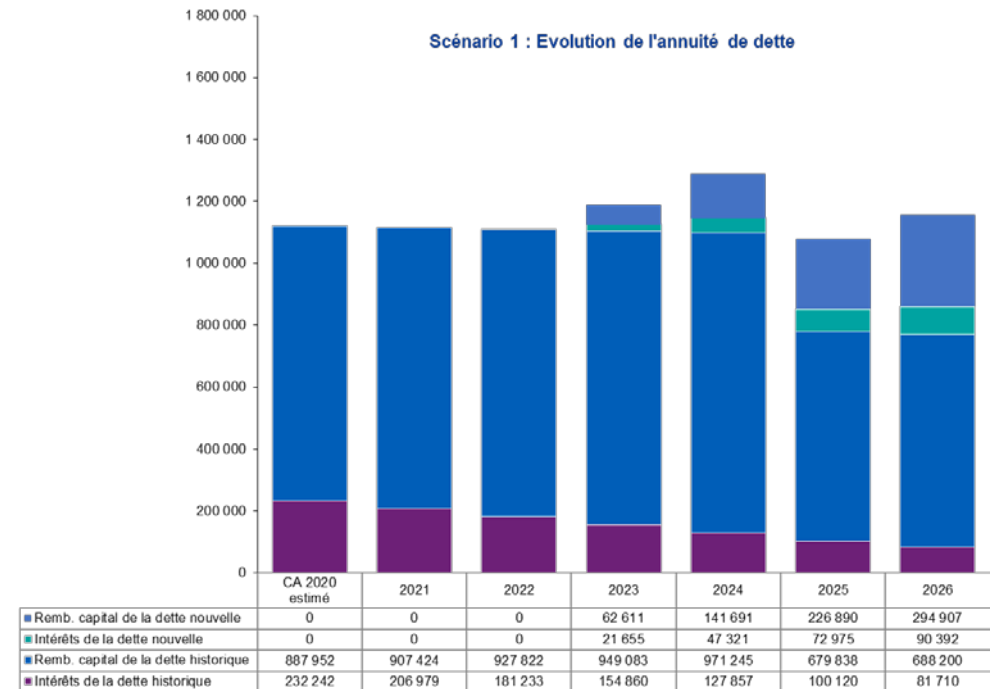
Scénario 1 : Evolution de l'encours de dette



Scénario 0 : Evolution de l'annuité de dette

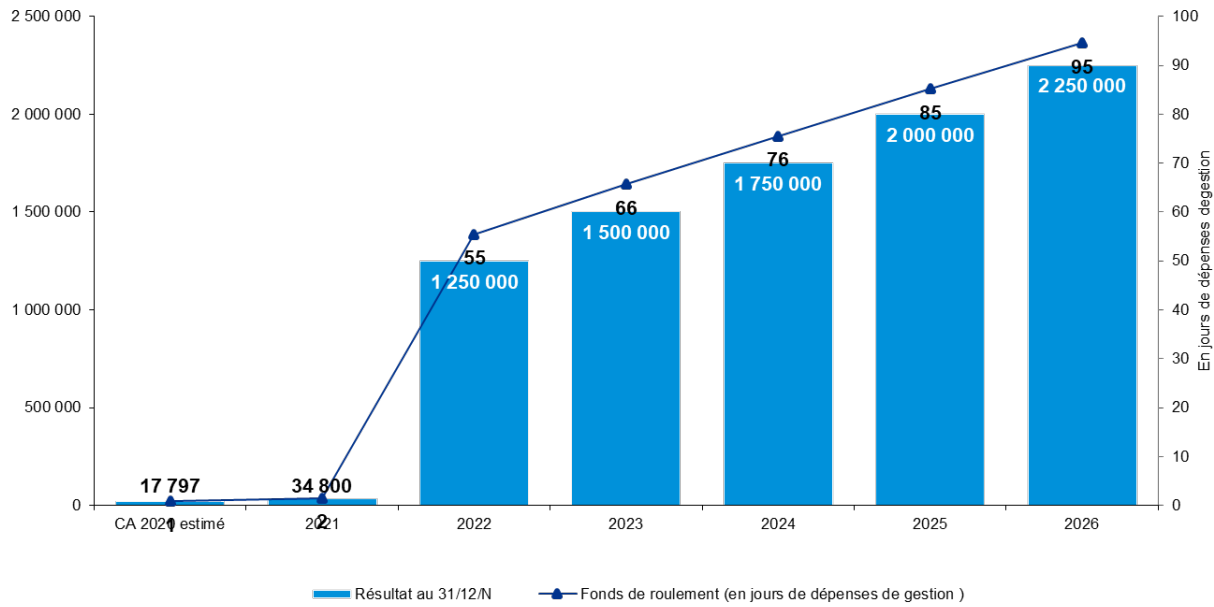


Scénario 1 : Evolution de l'annuité de dette

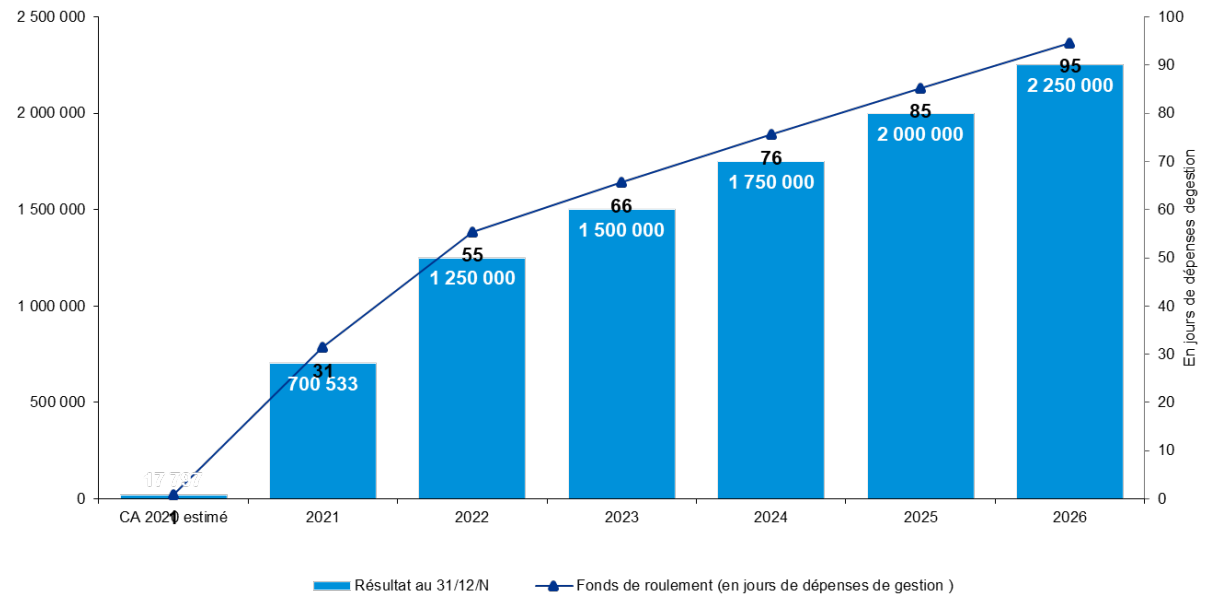


L'évolution du résultat

Scénario 0 : Résultats cumulés au 31/12/N et fonds de roulement de la commune



Scénario 1 : Résultats cumulés au 31/12/N et fonds de roulement de la commune



Scénario 0 fil de l'eau

Comptes administratifs	CA 2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Taux de variation 2020-2026	Total
Recettes de gestion (a)	8 859 995	9 058 060	9 347 552	9 461 910	9 578 547	9 697 509	9 818 840	10,82%	65 822 413
Evol		2%	3%	1%	1%	1%	1%		
Dépenses de gestion (b)	7 419 226	8 132 964	8 229 816	8 340 906	8 453 741	8 568 345	8 684 747	17,06%	57 829 745
Evol		10%	1%	1%	1%	1%	1%		
Epargne de gestion (c=a-b)	1 440 769	925 096	1 117 736	1 121 004	1 124 806	1 129 164	1 134 093	-21,29%	7 992 668
Résultat financier (d)	-241 424	-214 979	-189 233	-211 483	-224 686	-237 785	-252 639		
Résultat exceptionnel (e)	-39 073	0	0	0	0	0	0		
Epargne brute (CAF) (f=c+d+e)	1 160 272	710 117	928 503	909 521	900 120	891 379	881 454	-24,03%	6 381 366
Recettes propres d'investissement (hors 106)	907 670	2 121 706	783 345	279 309	279 309	375 272	375 272		5 121 883
- dont produits de cessions	120 170	1 900 000	600 000	0	0	0	0		
Capacité de financement (j=f+i)	2 067 942	2 831 823	1 711 848	1 188 830	1 179 429	1 266 651	1 256 726		
Remboursement du capital de la dette	887 952	907 424	927 822	1 089 667	1 239 014	1 086 515	1 222 702		
Capacité de financement nette (k=j-g)	1 179 990	1 924 399	784 026	99 163	-59 585	180 136	34 024		
Dépenses d'équipement brut (l)	842 967	1 907 396	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000		12 750 363
- dont coûts liés à l'école du Bohrie	0	650 000	650 000	650 000	0	0	0		
Besoin de financement (m=l-k)	-337 023	-17 003	1 215 974	1 900 837	2 059 585	1 819 864	1 965 976		
Emprunt souscrit (n)	0	0	2 431 174	2 150 837	2 309 585	2 069 864	2 215 976		11 177 436
Résultat 01/01 N (o)	-319 226	17 797	34 800	1 250 000	1 500 000	1 750 000	2 000 000		
Résultat exercice (p=-m+n)	337 023	17 003	1 215 200	250 000	250 000	250 000	250 000		
- dont Remboursement ligne de trésorerie			250 000	250 000	250 000	250 000	250 000		
Résultat 31/12 N (o+p)	17 797	34 800	1 250 000	1 500 000	1 750 000	2 000 000	2 250 000		
Encours de dette 01/01 N (q)	8 799 137	7 911 185	7 003 761	8 507 113	9 568 283	10 638 854	11 622 203		
Flux net de dette (r=n-g)	-887 952	-907 424	1 503 352	1 061 170	1 070 571	983 349	993 274		
Encours de dette 31/12 N (q+r)	7 911 185	7 003 761	8 507 113	9 568 283	10 638 854	11 622 203	12 615 477		
CAF	1 160 272	710 117	928 503	909 521	900 120	891 379	881 454		
taux de CAF	13%	8%	10%	10%	9%	9%	9%		
CAF nette	272 320	-197 307	681	-180 146	-338 894	-195 136	-341 248		
Encours de dette / RRF	89%	77%	91%	101%	111%	120%	128%		
Capacité de désendettement	6,8	9,9	9,2	10,5	11,8	13,0	14,3		
Fds de roulement en jours de dépenses	0,9	1,6	55,4	65,6	75,6	85,2	94,6		

Scénario 1 fil de l'eau et gain de marge de manoeuvre de 665 K€ par le levier d'une hausse du taux de foncier bâti*

Comptes administratifs	CA 2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Taux de variation 2020-2026	Total
Recettes de gestion (a)	8 859 995	9 723 793	10 030 242	10 161 895	10 296 173	10 433 129	10 572 814	19,33%	70 078 041
Evol		10%	3%	1%	1%	1%	1%		
Dépenses de gestion (b)	7 419 226	8 132 964	8 229 816	8 340 906	8 453 741	8 568 345	8 684 747	17,06%	57 829 745
Evol		10%	1%	1%	1%	1%	1%		
Epargne de gestion (c=a-b)	1 440 769	1 590 829	1 800 426	1 820 989	1 842 432	1 864 784	1 888 067	31,05%	12 248 296
Résultat financier (d)	-241 424	-214 979	-189 233	-184 515	-183 178	-181 095	-180 102		
Résultat exceptionnel (e)	-39 073	0	0	0	0	0	0		
Epargne brute (CAF) (f=c+d+e)	1 160 272	1 375 850	1 611 193	1 636 474	1 659 254	1 683 689	1 707 965	47,20%	10 834 697
Recettes propres d'investissement (hors 106)	907 670	2 121 706	783 345	279 309	279 309	375 272	375 272		5 121 883
- dont produits de cessions	120 170	1 900 000	600 000	0	0	0	0		
Capacité de financement (j=f+i)	2 067 942	3 497 556	2 394 538	1 915 783	1 938 563	2 058 961	2 083 237		
Remboursement du capital de la dette	887 952	907 424	927 822	1 011 694	1 112 936	906 728	983 107		
Capacité de financement nette (k=j-g)	1 179 990	2 590 132	1 466 716	904 089	825 627	1 152 233	1 100 130		
Dépenses d'équipement brut (l)	842 967	1 907 396	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000		12 750 363
- dont coûts liés à l'école du Bohrie	0	650 000	650 000	650 000	0	0	0		
Besoin de financement (m=l-k)	-337 023	-682 736	533 284	1 095 911	1 174 373	847 767	899 870		
Emprunt souscrit (n)	0	0	1 082 751	1 345 911	1 424 373	1 097 767	1 149 870		6 100 672
Résultat 01/01 N (o)	-319 226	17 797	700 533	1 250 000	1 500 000	1 750 000	2 000 000		
Résultat exercice (p=-m+n)	337 023	682 736	549 467	250 000	250 000	250 000	250 000		
- dont Remboursement ligne de trésorerie			250 000	250 000	250 000	250 000	250 000		
Résultat 31/12 N (o+p)	17 797	700 533	1 250 000	1 500 000	1 750 000	2 000 000	2 250 000		
Encours de dette 01/01 N (q)	8 799 137	7 911 185	7 003 761	7 158 690	7 492 907	7 804 344	7 995 383		
Flux net de dette (r=n-g)	-887 952	-907 424	154 929	334 217	311 437	191 039	166 763		
Encours de dette 31/12 N (q+r)	7 911 185	7 003 761	7 158 690	7 492 907	7 804 344	7 995 383	8 162 146		
CAF	1 160 272	1 375 850	1 611 193	1 636 474	1 659 254	1 683 689	1 707 965		
taux de CAF	13%	14%	16%	16%	16%	16%	16%		
CAF nette	272 320	468 426	683 371	624 780	546 318	776 961	724 858		
Encours de dette / RRF	89%	72%	71%	74%	76%	77%	77%		
Capacité de désendettement	6,8	5,1	4,4	4,6	4,7	4,7	4,8		
Fds de roulement en jours de dépenses	0,9	31,4	55,4	65,6	75,6	85,2	94,6		

*Besoin d'un produit de 660 K€ d fiscalité supplémentaire représentant une hausse du taux de foncier bâti de l'ordre de 15 %.

Synthèse de la prospective

- Une année 2020 atypique avec les impacts liés à la crise sanitaire du covid 19. Cependant un CA 2020 définitif qui s'avère meilleur que la prévision, cela s'explique notamment par la subvention départementale de 639 K€ obtenue en investissement.
- Un exercice 2021 dégradé par une hausse des dépenses de personnel et par un retour de charges à caractère général estimé au niveau 2019 (hors dépollution 400 K€ en 2019).
- Nécessité de rééquilibrer structurellement l'autofinancement net et de la trésorerie passant par des gains de marges de manœuvres complémentaires : hausse du produit de foncier bâti, économies de gestion sur les services, hausse de la TLPE.
- Besoin d'un rééquilibrage du financement des investissements de sorte à limiter le recours à l'emprunt.
- De agrégats de solvabilité restaurés grâce à ces gains de marges de manœuvre et un effort d'équipement mesuré sur la période prospective.

Contacts

Romain Szydlowski

Senior Manager

07 76 15 24 07

rszydlowski@kpmg.fr

kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. [Imprimé en France] [A usage interne].

Crédit photos : Shutterstock, iStock, GettyImages, freepik