

A diffusion publique

Commune de Châtel-St-Denis

A l'att. du Conseil communal

*Lecture des résultats et analyse synthétique de la  
planification financière de la commune de*

# Châtel-St-Denis

Période 2017 à 2026

Fribourg, le 26 août 2022

## Contenu

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Lecture du tableau de bord .....</b>	<b>4</b>
<i>Situation générale .....</i>	<i>4</i>
<i>La marge de manœuvre.....</i>	<i>6</i>
<i>Indicateurs de gestion .....</i>	<i>7</i>
<b>Analyse synthétique du tableau de bord.....</b>	<b>10</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>17</b>
Détail de l'épuration des comptes de fonctionnement .....	17
Détail des recettes fiscales rétrospectives et planifiées.....	17
Compte de fonctionnement .....	18
<i>Dépenses .....</i>	<i>18</i>
<i>Recettes.....</i>	<i>19</i>

## Introduction

Le présent document livre le tableau de bord de la planification pour la période 2017 à 2026.

Une première partie, intitulée "*Lecture du tableau de bord*", décrit l'ensemble des indicateurs du tableau de bord, afin de fournir au lecteur les éléments indispensables à leur interprétation.

Dans la seconde partie, une "*Analyse synthétique du tableau de bord*" est proposée, afin de mettre en évidence les dynamiques financières qui ont conduit aux résultats présentés.

En annexe, le lecteur pourra consulter tous les éléments utiles à la compréhension des chiffres de la présente planification. En premier lieu, figure le tableau de *l'épuration des comptes de fonctionnement* détaillant le passage des comptes de fonctionnement publiés par la commune, aux comptes épurés qui sont utilisés comme base pour la projection des cinq prochaines années. En second lieu, un tableau présente les *paramètres principaux de la planification financière* fixés et/ou validés par le Conseil communal lors de plusieurs séances de travail. Ces paramètres comprennent:

- L'évolution de la population et des contribuables ;
- La planification du coefficient fiscal communal ;
- L'évolution des recettes fiscales (IPP, IPM et Autres recettes fiscales).

## Lecture du tableau de bord

Il existe des dizaines d'indicateurs qui peuvent être utilisés dans le cadre de l'évaluation des finances des collectivités publiques. Certains d'entre eux sont très pertinents et utiles à la gestion, alors que d'autres n'apportent pas véritablement d'éléments d'informations pertinentes. Nous considérerons le Tableau de bord comme un outil de gestion devant servir de support à la stratégie financière, donc destiné à l'exécutif et à l'administration de la collectivité. La gestion de la trésorerie n'est pas abordée ici. Dans cette optique, nous proposons de regrouper les indicateurs en trois parties, afin de structurer l'information de manière cohérente : les concepts de résultats, la marge de manœuvre et les indicateurs de gestion.

### Situation générale

La Marge nette d'autofinancement (MNA), la Marge nette d'autofinancement avec les domaines autofinancés<sup>1</sup> (MNA DA) et le Cash-flow (CF) sont trois concepts de résultats différents qui permettent d'évaluer la santé financière d'une commune.

- **MNA** : il s'agit d'un concept de résultat qui reflète les moyens financiers à disposition de la commune. Dans le cadre de la planification financière, la MNA est un instrument de prévision des moyens financiers à disposition pour les années futures, qui peuvent être utilisés sous forme de baisse d'impôts, de financement de nouveaux investissements, de remboursements supplémentaires d'emprunts ou encore de financements de politiques redistributives ou sociales. Elle s'établit à partir des comptes de fonctionnement épurés, afin de travailler en termes de dépenses et de recettes et non en termes de charges et de produits.

Les amortissements comptables obligatoires (réguliers) sont les seules écritures comptables prises en compte dans le calcul de la MNA, qui suppose que les amortissements comptables correspondent aux amortissements financiers (remboursement de la dette). Les sommes allouées à ces remboursements ne sont donc plus disponibles pour un autre usage.

Les domaines autofinancés ne sont pas pris en considération dans la MNA.

- **MNA DA** : il s'agit de la MNA, présentée ci-dessus, à laquelle sont ajoutés les résultats des comptes autofinancés, après épuration.
- **CF** : à l'image de la MNA, le Cash-flow est également un concept de résultat. Son calcul suppose les mêmes principes que pour la MNA, à la différence que les amortissements obligatoires sont ajoutés aux résultats. L'hypothèse selon laquelle les amortissements comptables correspondent aux amortissements financiers est abandonnée.

---

<sup>1</sup> Le principe d'équilibre est connu, en pratique, sous le nom de l'utilisateur-payeur. La Loi fédérale du 07.10.1983 sur la protection de l'environnement (LPE) parle, quant à elle, de principe de causalité.

Le CF prend en compte les soldes des domaines autofinancés. Il se calcule donc à partir de la MNA DA.

$$MNA = Recettes - Dépenses$$

$$MNA DA = MNA + Soldes des domaines autofinancés$$

$$CF = MNA DA + Amortissements comptables obligatoires (y.c. ceux des domaines autofinancés)$$

Nous souhaitons apporter quelques précisions sur l'utilisation du Cash-flow comme indicateur de résultat.

Comme nous l'avons expliqué, le calcul du CF est similaire à celui de la MNA ou la MNA DA, à la différence que les amortissements obligatoires sont ajoutés aux résultats. Les moyens financiers à disposition doivent donc être attribués aux remboursements des emprunts, diminuant ainsi les besoins totaux de liquidités de la collectivité. Cependant, contrairement à la MNA ou la MNA DA, le CF ne peut pas être utilisé sous forme de baisse d'impôts ou de financements de politiques redistributives ou sociales. Il ne s'agit pas de permettre une reprise des amortissements comptables, afin de financer d'autres politiques ou projets. C'est une différence primordiale à comprendre.

En effet, en tenant compte des amortissements comptables, la MNA prend en considération le véritable coût des investissements qui est ainsi introduit dans le compte de fonctionnement. L'investissement financé par emprunt - ou non - a un coût d'utilisation : le coût net d'acquisition, ainsi que le coût des intérêts passifs relatifs à l'emprunt contracté. L'amortissement comptable ne fait que répartir ce coût net d'acquisition dans le temps.

Par exemple, pour un investissement d'une durée de vie de dix ans, les contribuables ou les utilisateurs, « paieront » chaque année, à travers l'impôt ou une taxe, un dixième du montant de l'investissement, ainsi que son coût de financement (les intérêts passifs). Ceci est vrai pour autant que la collectivité mette en place une politique d'amortissements appropriée, à savoir un amortissement linéaire sur la durée de vie, et que la valeur prise en compte provienne de la valeur historique de l'investissement. Toutefois, dans cet exemple, l'emprunt réalisé auprès d'un institut financier peut être sans amortissement financier, à savoir remboursable à terme. Par conséquent, l'amortissement comptable constitue bien le lien organique entre le fonctionnement (qui relate l'utilisation du bien) et son état au bilan (qui relate son usure). Sous un angle purement financier, l'amortissement comptable ne constitue pas un décaissement. En détermination de la MNA, la charge est transformée en dépense mais n'est pas effective. L'argent est alors « mis de côté ». En procédant de la sorte, les sommes allouées ne sont plus disponibles pour un autre usage et, à la fin de la durée de vie de l'investissement, la collectivité possédera les moyens financiers pour rembourser son emprunt.

Mais aucune collectivité ne conservera des millions de CHF sur son compte en banque, afin d'anticiper les remboursements futurs. La gestion d'une collectivité passe également par une saine gestion de sa

trésorerie qui doit se faire de manière globale. Et de ce point de vue, il est souvent beaucoup plus avantageux de grouper les emprunts, afin de bénéficier de meilleures conditions bancaires, et de les rembourser à terme (ceci dépend naturellement des taux d'intérêt du marché). Pour ces différentes raisons, il est nécessaire de pouvoir également travailler à partir du CF en gérant l'échéancier des emprunts et des remboursements. Après remboursement des emprunts en cours, tout solde positif de trésorerie peut être employé au financement de nouveaux investissements - à durée de vie équivalente. Mais nous le rappelons, **le Cash-flow ne doit pas être utilisé comme un indicateur de gestion pour sonder la santé du compte de fonctionnement d'une collectivité, car il ignore le coût du renouvellement du capital de production.**

### **La marge de manœuvre**

La marge de manœuvre d'une collectivité peut être analysée sous différents angles, par exemple en relation avec les législations en vigueur, ses responsabilités imposées par le canton ou la Confédération, son implication dans des collaborations intercommunales, etc. Dans cette partie, c'est uniquement la marge de manœuvre financière qui retiendra notre attention. La MNA, la capacité d'autofinancement et le degré d'autonomie permettent également d'apprécier cette liberté d'action. Ces deux derniers indicateurs seront abordés plus loin dans cette présentation. L'évaluation de la marge de manœuvre passe également par la détermination du coefficient fiscal d'équilibre, par l'évolution de la capacité d'endettement et par l'écart à la capacité d'endettement.

La comparaison entre le **coefficient fiscal** (personnes physiques (PP) et/ou personnes morales (PM)) **d'équilibre** du compte de fonctionnement et le coefficient fiscal effectif permet de tester la pérennité de la gestion financière dans la mesure où un coefficient d'équilibre évalué au-dessus du coefficient effectif signifie que la collectivité voit sa marge de manœuvre financière diminuer progressivement. A moyen terme, le manque de moyens financiers doit être compensé par le prélèvement de ressources dans d'autres domaines ou par la mise en place de certaines pratiques comptables comme la diminution des amortissements comptables, l'utilisation de taxes mises en place dans des domaines soumis au principe d'équivalence (vases communicants), la diminution comptable de la fortune, etc.

**L'évolution de la capacité économique d'endettement** permet de montrer dans quelle mesure les moyens financiers à disposition de la collectivité pour supporter le service de la dette (intérêts et remboursements), ont évolué dans le passé. Par contre, **l'écart à la capacité économique d'endettement** présente le potentiel encore non exploité, pour les années à venir, des moyens financiers qui pourront être mis à disposition, si nécessaire, afin de supporter le service de la dette.

## Indicateurs de gestion

Cette partie regroupe des indicateurs, non combinés entre eux, dont l'interprétation concerne exclusivement la gestion des finances publiques. Comme nous l'avons mentionné, il en existe beaucoup, principalement sous forme de ratios. Avec ces indicateurs, il est possible de résumer la quantité d'informations fournies par l'analyse des années passées et par la planification financière des années à venir, afin de proposer une lecture simplifiée de la situation. Selon notre expérience, une quantité trop élevée d'indicateurs ne permet plus de synthétiser l'information nécessaire à la gestion financière et il devient difficile de pondérer l'importance relative à chacun d'entre eux. C'est pourquoi, nous préconisons l'utilisation de trois indicateurs qui nous semblent essentiels et suffisants pour la conduite financière d'une collectivité publique. Les autorités politiques peuvent choisir d'en présenter d'autres. Cependant, nous conseillons la modération dans ce domaine. Nous avons donc choisi de retenir les indicateurs suivants : Poids de la dette, Effacement de la dette, et enfin, Capacité d'autofinancement du fonctionnement.

Le **Poids de la dette** est un indicateur (ratio) qui détermine le nombre d'années nécessaires à la collectivité pour rembourser sa dette, si toutes les recettes fiscales y étaient affectées (dette nette / recettes fiscales). Ce ratio n'informe pas sur la gestion de la dette, mais montre le poids de l'endettement dans les finances de la collectivité. En effet, un endettement qui augmente n'est pas nécessairement signe de mauvaise santé financière. Cette évolution doit être mise en perspective avec l'évolution d'un autre élément financier, les recettes fiscales qui permettront de supporter cet endettement. Si le ratio augmente (à moyen terme), cela signifie que l'endettement s'alourdit. S'il n'existe pas de véritables normes de référence en la matière, il est généralement admis qu'un nombre d'années supérieures à 2.5 est signe d'un endettement conséquent.

L'**Effacement de la dette** est un indicateur (ratio) (dette nette / Cash-flow) qui indique le nombre d'années nécessaires pour rembourser l'ensemble des dettes de la collectivité, si la totalité du Cash-flow y était consacrée. Il s'agit également d'une mesure du poids de la dette dans les finances de la collectivité. De plus, ce ratio permet de relever une partie des risques liés à l'endettement, notamment en termes de surendettement (Cash-flow négatif à moyen terme). Il est généralement admis qu'une durée de remboursement d'environ 25 ans est adéquate pour une collectivité publique. Si la valeur du ratio est négative, cela signifie que le CF est négatif et que la commune devrait déjà emprunter et/ou prélever dans des réserves effectives (compte bancaire), afin de financer le compte de fonctionnement. Construit en fonction du CF, cet indicateur peut fluctuer d'une année à l'autre.

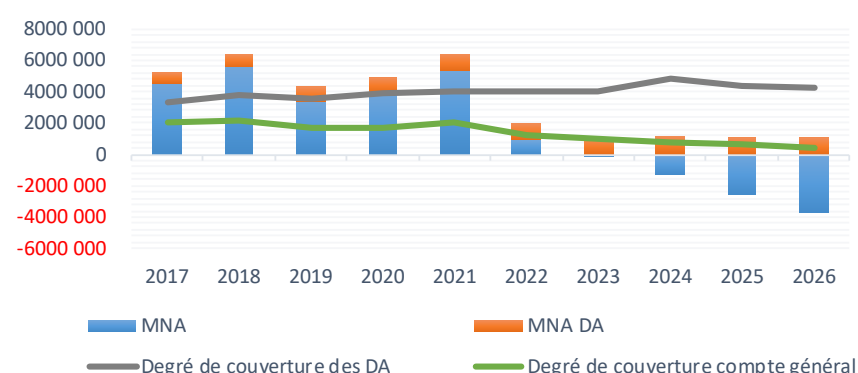
Enfin, la **Capacité d'autofinancement** (MNA / recettes totales) détermine la part des recettes totales disponibles pour financer directement des investissements. Comme nous l'avons mentionné, ce ratio permet également d'apprécier la marge de manœuvre financière. Si le résultat est négatif, cela traduit une situation financière mauvaise, puisque la collectivité n'est pas en mesure d'amortir ses investissements, voire de disposer des moyens financiers nécessaires à l'équilibre du compte de fonctionnement. Entre 0 et 10%, la capacité d'autofinancement est considérée comme faible. Au-delà de 10%, la collectivité possède une bonne capacité d'autofinancement.



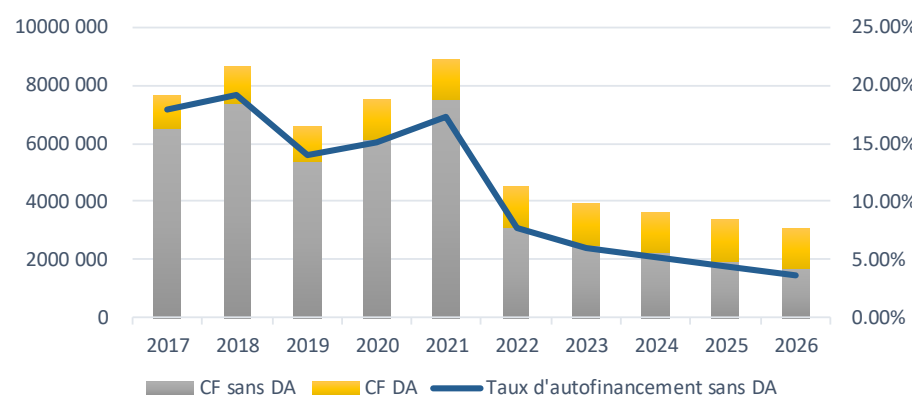
### INDICATEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS

Analyse économique	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Recettes	36 295 572	38 740 039	38 353 789	40 734 876	43 353 752	40 487 643	41 544 672	42 820 974	44 160 247	45 565 655
Dépenses y.c. amort obl.	31 783 093	33 206 923	34 951 633	36 826 598	37 966 484	39 494 671	41 601 617	44 045 746	46 749 194	49 280 637
<b>MNA</b>	<b>4 512 479</b>	<b>5 533 116</b>	<b>3 402 156</b>	<b>3 908 278</b>	<b>5 387 268</b>	<b>992 972</b>	<b>-56 945</b>	<b>-1 224 772</b>	<b>-2 588 947</b>	<b>-3 714 982</b>
Ordures ménagères et déchets	51 407	62 691	-6 586	81 563	79 643	79 643	73 643	61 943	61 943	61 943
Réseaux d'égouts, d'épuration	663 783	682 589	633 024	728 384	694 464	694 464	713 484	806 489	783 364	783 364
Service des eaux	7 915	102 872	230 170	159 641	218 924	218 924	222 830	310 049	236 861	213 725
<b>Solde DA</b>	<b>723 106</b>	<b>848 152</b>	<b>856 608</b>	<b>969 588</b>	<b>993 031</b>	<b>993 031</b>	<b>1 009 957</b>	<b>1 178 481</b>	<b>1 082 169</b>	<b>1 059 032</b>
<b>MNA après DA</b>	<b>5 235 585</b>	<b>6 381 268</b>	<b>4 258 764</b>	<b>4 877 866</b>	<b>6 380 299</b>	<b>1 986 004</b>	<b>953 013</b>	<b>-46 291</b>	<b>-1 506 778</b>	<b>-2 655 950</b>
Amortissements	2 405 628	2 270 894	2 334 535	2 653 657	2 542 778	2 542 778	2 977 563	3 677 905	4 869 056	5 725 307
<b>Cash-flow</b>	<b>7 641 212</b>	<b>8 652 162</b>	<b>6 593 299</b>	<b>7 531 524</b>	<b>8 923 078</b>	<b>4 528 782</b>	<b>3 930 576</b>	<b>3 631 614</b>	<b>3 362 278</b>	<b>3 069 357</b>
Recettes investissement	9 887 593	1 154 569	1 052 023	2 872 944	5 397 686	5 605 070	8 149 700	2 145 400	977 600	797 250
Dépenses investissement	-7 194 782	-12 210 404	-13 323 508	-11 911 797	-9 092 344	-31 833 350	-32 120 000	-33 037 000	-18 289 000	-11 295 000
Vente patrimoine financier	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Solde financier</b>	<b>10 334 023</b>	<b>-2 403 673</b>	<b>-5 678 186</b>	<b>-1 507 330</b>	<b>5 228 420</b>	<b>-21 699 498</b>	<b>-20 039 724</b>	<b>-27 259 986</b>	<b>-13 949 122</b>	<b>-7 428 393</b>
Endettement net	33 738 268	36 727 843	40 388 775	41 980 970	38 327 086	59 719 556	79 759 280	107 019 266	120 968 388	128 396 781

#### Evolution MNA et degré de couverture des charges par les recettes



#### CF et taux d'autofinancement



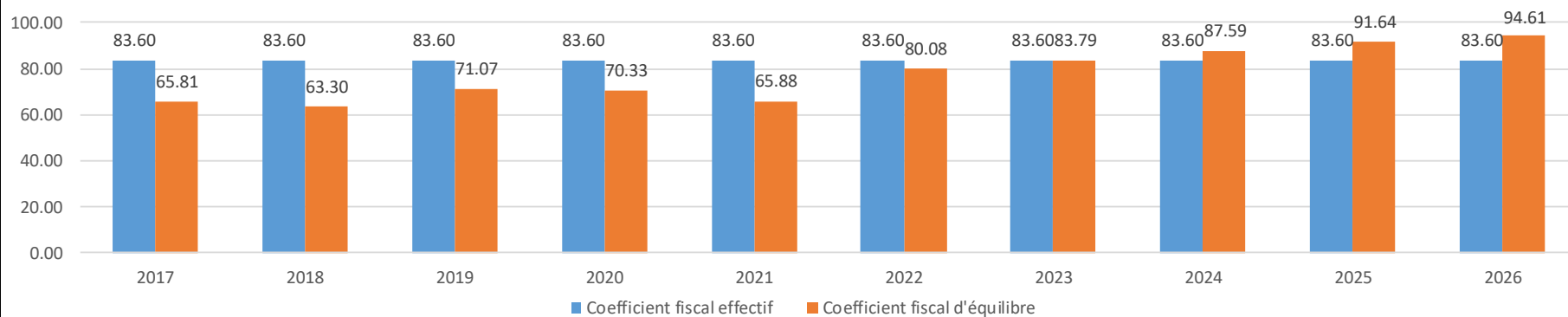
### DEMOGRAPHIE

Années	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Habitants	6 723	6 971	7 216	7 449	7 771	8 091	8 429	8 723	9 012	9 253
Contribuables	4 468	4 709	4 869	5 026	5 243	5 459	5 687	5 886	6 081	6 243

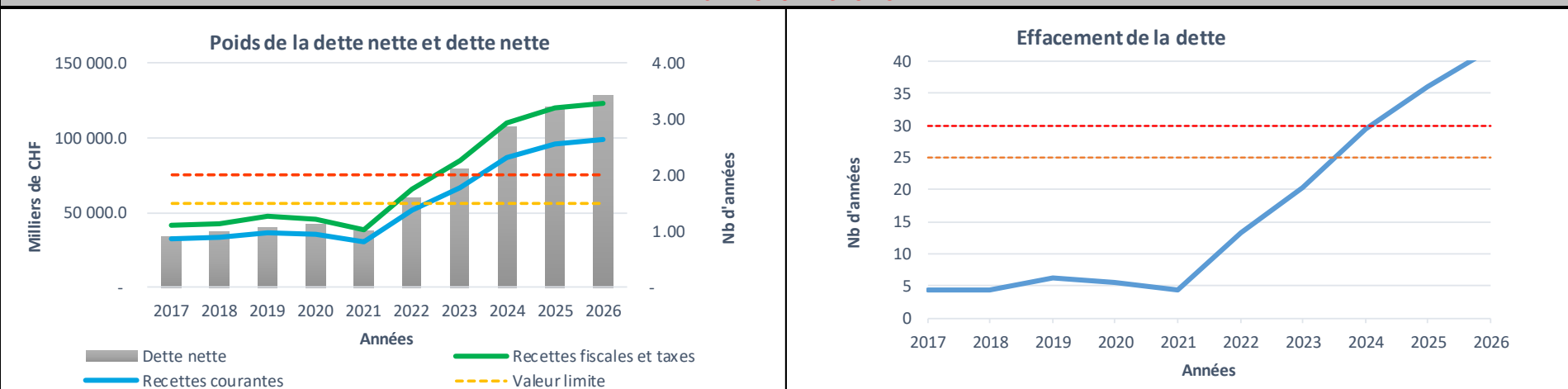
### FISCALITE

Années	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
IPP	16 696 314	17 680 011	18 472 891	18 988 678	19 900 070	19 801 699	20 637 124	21 682 357	22 780 653	23 934 715
VPIC IPP	199 717	211 483	220 968	227 137	238 039	236 862	246 856	259 358	272 496	286 300
VPIC/C	45	45	45	45	45	43	43	44	45	46
IPM	4 510 277	5 110 778	4 230 204	5 632 506	5 512 912	3 762 000	3 879 040	4 001 932	4 130 969	4 266 457
VPIC IPM	53 951	61 134	50 601	67 374	65 944	45 000	46 400	47 870	49 414	51 034

### MARGE DE MANŒUVRE



### INDICATEURS DE GESTION



### INDICATEURS PAR HABITANT

Années	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Dépenses	4 728	4 764	4 844	4 944	4 886	4 881	4 936	5 049	5 187	5 326
MNA (y compris DA)	779	915	590	655	821	245	113	-5	-167	-287
Endettement net	5 018	5 269	5 597	5 636	4 932	7 381	9 462	12 268	13 423	13 876
Recettes fiscales	4 051	4 228	3 982	4 191	4 314	3 812	3 784	3 803	3 830	3 882
Charges liées nettes	1 577	1 627	1 689	1 725	1 777	1 802	1 825	1 861	1 900	1 951
Recettes DA	428	429	443	440	427	410	394	380	368	359

## Analyse synthétique du tableau de bord

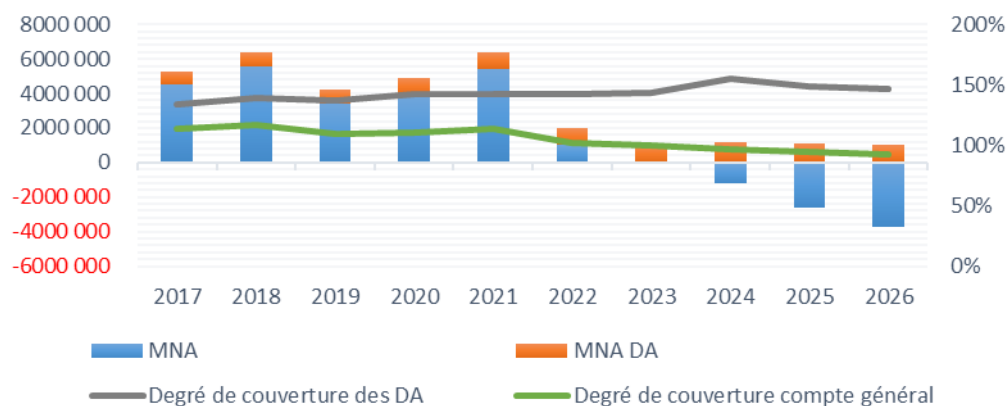
L'évolution des comptes rétrospectifs épurés dévoile une MNA substantiellement positive, avec une valeur comprise entre 3.4 et 5.5 millions entre 2017 et 2021. Les MNA des années 2022 à 2026 se détériorent considérablement et la MNA est négative dès 2023 pour les raisons suivantes :

- Impact des décisions politiques au niveau cantonal sur l'impôt sur la fortune des personnes physiques. Nous avons considéré que les produits issus des impôts sur la fortune des personnes physiques allaient baisser d'environ CHF 800'000.00, à CHF 1'700'000.00 - 1'900'000.00 entre 2022 et 2026.
- Impact de la réforme fiscale des entreprises et du financement de l'AVS. Nous avons considéré que les produits issus des impôts sur les bénéficiaires des personnes morales allaient baisser d'environ CHF 1'800'000.00, à 2'800'000 - 3'400'000.00 entre 2022 et 2026. Nous avons d'ailleurs basé nos prévisions sur la base des budgets 2022 de la commune en partie, qui tiennent compte de ces diminutions.
- Impact des amortissements. Le plan des investissements étant conséquent (CHF 108'000'000.00 en 5 ans), nous avons tenu compte des amortissements relatifs aux nouveaux investissements futurs, sur la base des règles comptables MCH2 entrées en vigueur au 01.01.2022. Les amortissements augmentent de fait considérablement, de CHF 2'500'000.00 à 5'700'000 entre 2022 et 2026.
- Impact de l'augmentation des charges : nous avons considéré une augmentation importante des charges du personnel afin de soutenir le développement de la commune (nouveaux investissements, accroissement de la population) qui va nécessiter des ressources humaines supplémentaires. Nous avons également considéré une augmentation importante des charges liées, qui selon notre expérience, vont continuer d'augmenter de manière importante durant les futures années.

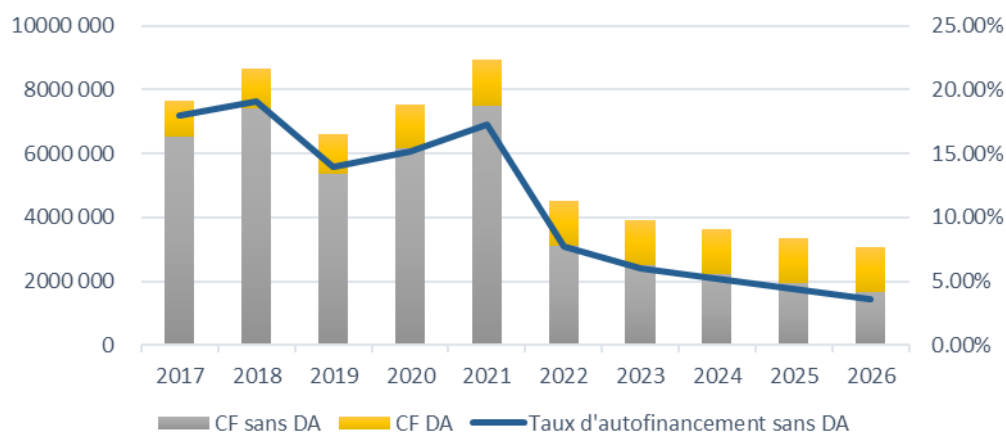
Faute de possibilité d'estimer les coûts ou recettes supplémentaires de manière suffisamment fiable, nous n'avons malheureusement pas pu tenir compte des éventuels impacts positifs et négatifs sur les comptes suivants :

- Eventuelles recettes supplémentaires découlant des nouveaux investissements (loyer de surface administrative, émoluments divers, etc.)
- Coût des éventuelles dettes supplémentaires contractées après le 31.12.2021 pour financer les investissements

### Evolution MNA et degré de couverture des charges par les recettes

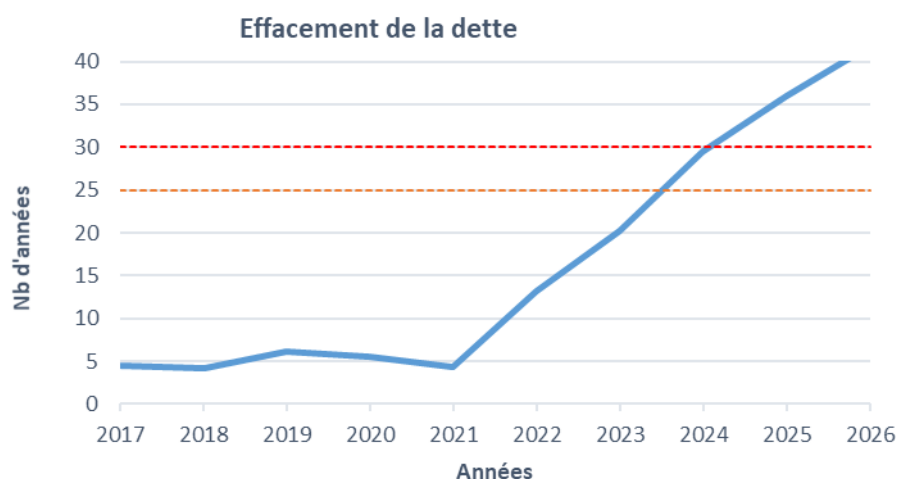
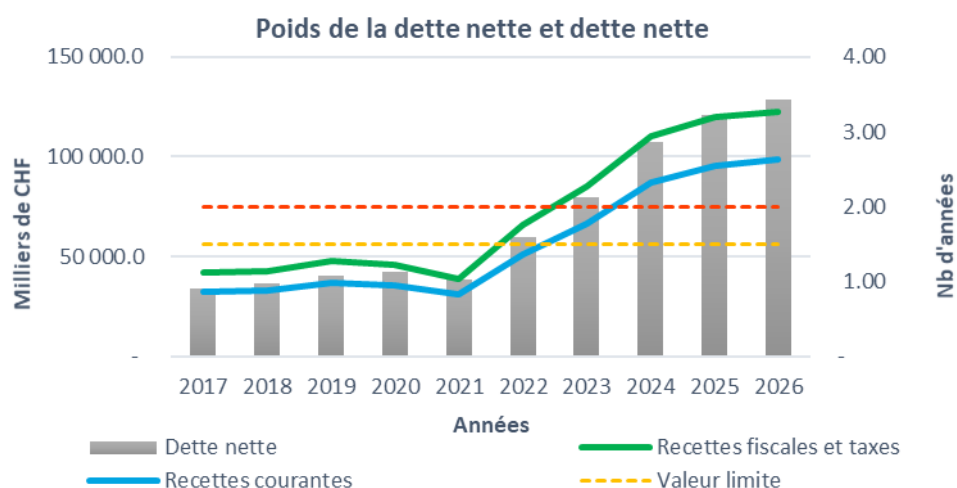


### CF et taux d'autofinancement



Ainsi, la planification des années 2022 à 2026 se caractérise par un plan d'investissement très important avec plus de CHF 108'000'000 d'investissements projetés, dont les charges financières (durée d'amortissement selon MCH2 et taux d'intérêt moyen projeté de 1 %) ont une incidence importante sur le reste de la planification. Découle de ce plan d'investissement important une détérioration de la MNA comme expliqué ci-dessous, mais également des ressources de liquidités à engager pour financer les investissements supérieurs au cash-flow généré par la commune et ainsi un besoin de recourir à l'endettement. Selon nos projections, la commune devrait s'endetter d'environ CHF 90'000'000 à 5 ans pour un endettement de CHF 128'000'000 au 31.12.2026.

Dans le scénario où le 100% des investissements planifiés sont effectivement réalisés, les indicateurs du poids de la dette nette et de l'effacement de la dette se détériorent et passent au-delà des seuils que nous considérons comme critiques dès les années 2023-2024.



Pour rappel, le poids de la dette nette est le nombre d'années nécessaires pour rembourser la dette nette, si toutes les recettes courantes y étaient consacrées (respectivement si tous les revenus fiscaux et les taxes des domaines autofinancés y étaient consacrés). L'effacement de la dette est le nombre d'années nécessaires pour rembourser la dette nette, si l'entier du cash-flow y était consacré.

Ainsi, on considère par exemple les seuils limites et critiques de l'effacement de la dette comme étant entre 25 et 30 ans, car il s'agit en général du nombre d'années moyen des investissements en immobilisations et car estime qu'il s'agit de la durée d'une génération et que l'on part du principe qu'au départ d'une nouvelle génération, il ne doit pas rester de résidus de biens non amortis de l'ancienne génération.

Lorsque nous réalisons nos projections, nous essayons dans la mesure du possible de dessiner des tendances du passé et avons ainsi une vision rétrospective de la situation de la commune. Au regard des informations reçues et analysées, nous estimons que la planification des investissements de la commune n'est pas réaliste pour les raisons suivantes :

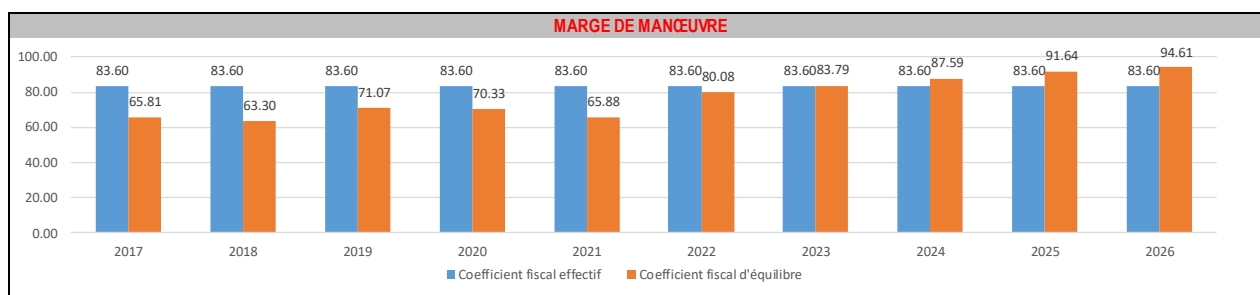
- Selon notre expérience, nous constatons toujours un gap entre les investissements que la commune veut réaliser et les investissements que la commune peut effectivement réaliser. Autrement dit les plans d'investissement sont souvent trop ambitieux par rapport au temps, aux ressources et aux moyens disponibles.
- Les investissements moyens des années 2017 à 2021 se situent entre 7 et 13 millions. Au regard de la planification, des investissements de l'ordre de 25-30 millions chaque année entre 2022 et 2024 et des investissements de 108 millions en 5 ans ne paraissent pas réalistes.
- A fin août 2022, les investissements effectifs de l'année courante sont de l'ordre de 8 millions. Il apparaît irréaliste d'imaginer que ces investissements puissent atteindre 25-30 millions d'ici à la fin de l'année 2022. D'ailleurs, selon nos discussions, ils devraient atteindre plutôt 12-13 millions.

Il est important de mentionner que la totalité des charges financières (intérêts + amortissements) liées au plan d'investissement n'est visible que l'année suivante. C'est pourquoi, lorsque l'investissement se déroule sur plusieurs années, nous avons systématiquement reporté les frais d'amortissement l'année suivante afin de montrer l'impact des frais financiers sur les comptes de fonctionnement.

La population est, quant à elle, planifiée avec une augmentation de 1'500 habitants environ à l'horizon 2026. Les hypothèses ont été fondées sur le plan des futurs quartiers et des futurs projets de construction de la commune. Nous avons pris le 100% des projets jusqu'en 2024 et le 80% des projets pour les années 2025 et 2026. Nous estimons en effet par expérience que l'incertitude liée au temps amène parfois à des projets qui n'aboutissent pas ou qui sont retardés. Ceci permet de planifier un élargissement de la base fiscale ayant un effet positif sur la planification des recettes fiscales. Toutefois, l'augmentation de la population a également des répercussions à la hausse sur les dépenses planifiées, en raison du fait que la participation des communes à certaines charges cantonales ou du district sont calculées en fonction de la population (augmentation des charges liées).

Ainsi, au regard de toutes nos constatations, la MNA projetée deviendrait négative dès 2023. Une dynamique négative se poursuivrait durant les années suivantes.

Etant donné la MNA négative planifiée à partir de 2023, la commune ne dispose pas de marge de manœuvre en terme d'abaissement du coefficient fiscal à partir de cette date. En revanche, si la commune souhaite ramener ses finances à l'équilibre par le seul biais des recettes fiscales, alors une augmentation de 83.6 à 94.61% d'impôt serait nécessaire en 2024, selon les hypothèses qui ont été retenues dans cette analyse.



## Variante 50% des investissements

Selon nos constatations, une planification financière sur l'hypothèses de 100% des investissements planifiés effectivement réalisés paraît aussi bien non réaliste que non viable. Nous avons donc émis l'hypothèse de 50% des investissements planifiés effectivement réalisés afin de se rendre compte de la situation de la commune dans ce cas de figure plus réaliste.

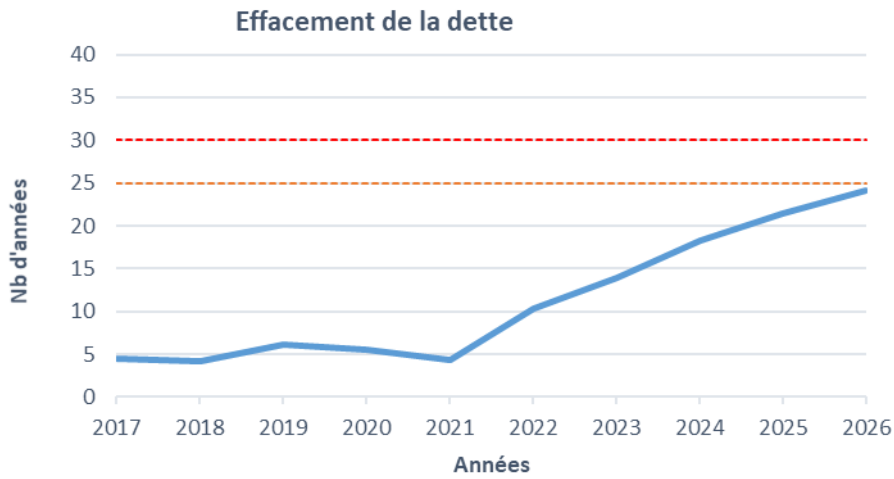
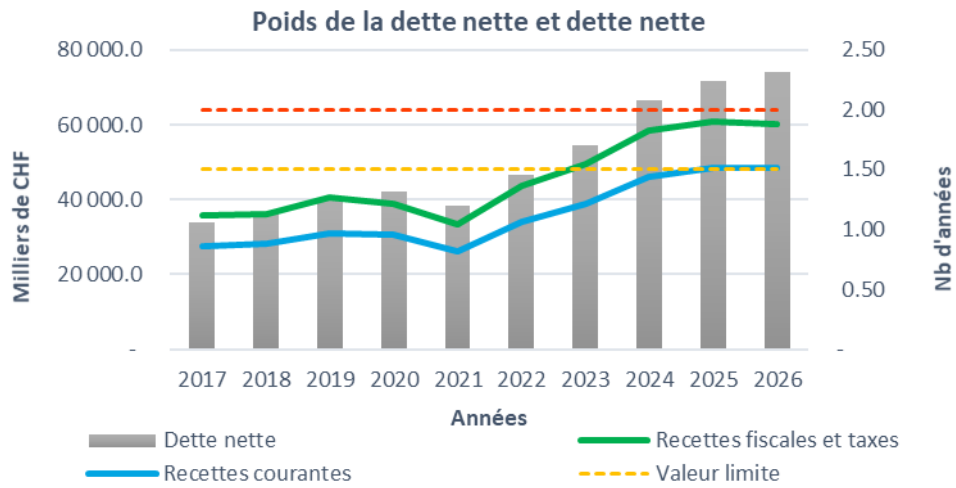
Il est à noter que nous avons considéré que pour chaque investissement planifié, 50% du montant était à la disposition de la commune, tout type d'investissement et années prévues d'investissement confondues. Afin d'être encore plus précis dans les prévisions des sorties de fonds nécessaires aux financements des investissements et dans les prévisions des amortissements, il conviendrait d'analyser chaque investissement planifié et d'en déterminer la priorité selon des critères de sélection prédéfinis par la commune.

INDICATEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS										
Analyse économique	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Recettes	36 295 572	38 740 039	38 353 789	40 734 876	43 353 752	40 487 643	41 544 672	42 820 974	44 160 247	45 565 655
Dépenses y.c. amort obl.	31 783 093	33 206 923	34 951 633	36 826 598	37 966 484	39 494 671	41 375 762	43 385 458	45 541 487	47 656 372
<b>MNA</b>	<b>4 512 479</b>	<b>5 533 116</b>	<b>3 402 156</b>	<b>3 908 278</b>	<b>5 387 268</b>	<b>992 972</b>	<b>168 911</b>	<b>-564 484</b>	<b>-1 381 239</b>	<b>-2 090 717</b>
Ordures ménagères et déchets	51 407	62 691	-6 586	81 563	79 643	79 643	76 643	70 793	70 793	70 793
Réseaux d'égouts, d'épuration	663 783	682 589	633 024	728 384	694 464	694 464	703 974	750 477	738 914	738 914
Service des eaux	7 915	102 872	230 170	159 641	218 924	218 924	220 877	264 486	227 892	216 324
<b>Solde DA</b>	<b>723 106</b>	<b>848 152</b>	<b>856 608</b>	<b>969 588</b>	<b>993 031</b>	<b>993 031</b>	<b>1 001 494</b>	<b>1 085 756</b>	<b>1 037 600</b>	<b>1 026 032</b>
<b>MNA après DA</b>	<b>5 235 585</b>	<b>6 381 268</b>	<b>4 258 764</b>	<b>4 877 866</b>	<b>6 380 299</b>	<b>1 986 004</b>	<b>1 170 405</b>	<b>521 272</b>	<b>-343 639</b>	<b>-1 064 686</b>
Amortissements	2 405 628	2 270 894	2 334 535	2 653 657	2 542 778	2 542 778	2 760 171	3 110 342	3 705 917	4 134 043
<b>Cash-flow</b>	<b>7 641 212</b>	<b>8 652 162</b>	<b>6 593 299</b>	<b>7 531 524</b>	<b>8 923 078</b>	<b>4 528 782</b>	<b>3 930 576</b>	<b>3 631 614</b>	<b>3 362 278</b>	<b>3 069 357</b>
Recettes investissement	9 887 593	1 154 569	1 052 023	2 872 944	5 397 686	2 802 535	4 074 850	1 072 700	488 800	398 625
Dépenses investissement	-7 194 782	-12 210 404	-13 323 508	-11 911 797	-9 092 344	-15 916 675	-16 060 000	-16 518 500	-9 144 500	-5 647 500
Vente patrimoine financier	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Solde financier</b>	<b>10 334 023</b>	<b>-2 403 673</b>	<b>-5 678 186</b>	<b>-1 507 330</b>	<b>5 228 420</b>	<b>-8 585 358</b>	<b>-8 054 574</b>	<b>-11 814 186</b>	<b>-5 293 422</b>	<b>-2 179 518</b>
Endettement net	33 738 268	36 727 843	40 388 775	41 980 970	38 327 086	46 605 416	54 659 990	66 474 176	71 767 598	73 947 116

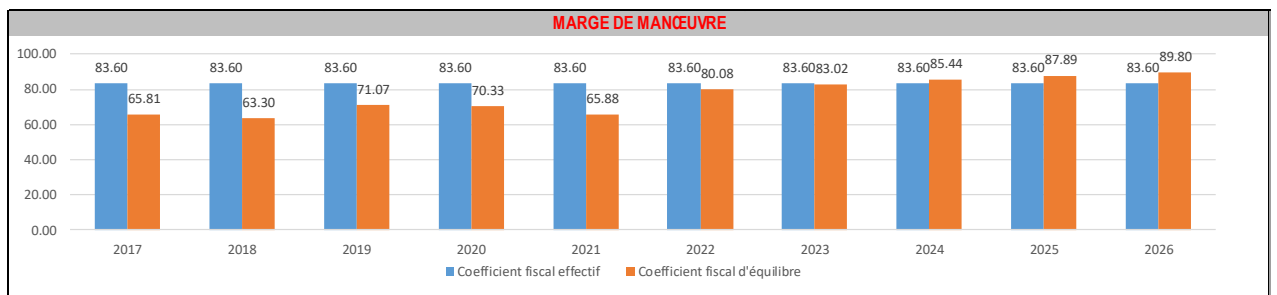
Nous émettons les constatations suivantes :

- La MNA s'améliore en raison des diminutions des amortissements. Les amortissement diminuent de 1.6 millions par année à l'horizon 2026.
- Les dépenses d'investissements restent importantes et bien supérieures au passé, avec une moyenne de 15-16 millions entre 2022 et 2024. Cependant, elle reste dans des proportions qui sont jugés réalistes, au regard du développement très important de la commune.
- Par une réduction de CHF 54'000'000 des dépenses d'investissement, le solde financier diminue et le besoin d'endettement également. L'endettement net de la commune diminue de CHF 55'000'000 à l'horizon 2026 par rapport à la variante avec 100% des investissements.

Nous avons également constaté qu'avec 50% des investissements planifiés effectivement effectués, les deux indicateurs clés du poids de la dette et de l'effacement de la dette, bien que se péjorant, ne dépassent pas les seuils que nous considérons comme critiques.



Enfin, le coefficient d'équilibre, bien qu'il n'y ait pas de marge de manœuvre pour un abaissement du point d'impôt, s'améliore également avec la variante à 50% des investissements.



## Conclusion

En conclusion, les résultats de la planification financière présentés dans ce document expriment la tendance de l'évolution des finances de la commune pour les cinq prochaines années, sous les hypothèses fixées par le Conseil communal. Sur cette base, le Conseil communal pourra prendre des décisions qui modifieront ces hypothèses et qui, conjuguées aux éléments externes, impacteront le cours actuel des tendances. Afin de suivre cette évolution, la commune a la possibilité de mettre à jour régulièrement sa planification financière, lui permettant ainsi de reconsidérer les tendances en fonction de ses décisions et des paramètres extérieurs qui influent sur ses ressources et ses besoins.

En l'état actuel, nous estimons qu'une baisse des impôts n'est pas opportune. En effet, l'environnement fiscal actuel n'est pas favorable aux collectivités publiques. Des baisses des recettes fiscales pour les personnes physiques et pour les personnes morales sont attendues. De plus, les nouveaux investissements ainsi que le développement démographique de la commune va nécessiter l'engagement de ressources supplémentaires et des coûts supplémentaires non négligeables. Enfin, les cash-flow actuels et futurs, bien que jugés comme bons, ne suffisent pas pour autofinancer les investissements de la commune, qui va par conséquent devoir recourir à l'endettement de manière importante.

Nous identifions comme risque principal pour la commune le fait de ne pas pouvoir supporter le poids de la dette (échéance d'amortissements, intérêts, etc.).

Nous recommandons enfin comme point d'attention la priorisation des investissements futurs.

Nous remercions toutes les personnes nous ayant permis d'obtenir les données et les informations nécessaires à la réalisation de la planification financière, et en particulier Monsieur Jérôme Allaman (Conseiller communal en charge des finances) et Madame Chantal Vasta (Responsable des finances communales). Nous nous tenons à disposition en cas de questions ou de renseignements à obtenir sur notre rapport.

BDO SA

pp Catherine Beaud

pp Benoît Andrey



## Annexes

### Détail de l'épuration des comptes de fonctionnement

Fonctionnement		2017		2018		2019		2020		2021	
		Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits
	<b>Comptes de fonctionnement</b>	<b>61 226 546</b>	<b>62 349 390</b>	<b>42 787 184</b>	<b>45 697 364</b>	<b>45 462 011</b>	<b>50 222 625</b>	<b>48 458 091</b>	<b>50 115 030</b>	<b>47 787 161</b>	<b>53 609 489</b>
Opérations comptables	Opérations sur les réserves	5 314 230	3 760 123	10 130	184 294	840	1 155 763	1 957 596	451 432	617 836	1 758 325
	Imputations internes	12 054 637	12 054 637	4 595 703	4 595 703	6 644 017	6 644 017	5 959 697	5 959 697	5 105 337	5 105 337
	Amortissements supplémentaires	9 761 103	0	1 934 005	0	1 523 181	0	1 408 193	0	1 772 886	0
	Amortissements du découvert du bilan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Données structurelles	Subventions redistribuées/à redistribuer	158 035	158 035	0	0	0	0	0	0	0	0
	Gains comptables	0	7 175 050	0	674	0	0	0	0	0	0
	Charges et produits uniques	0	0	900 000	0	0	0	0	278 630	0	325 224
	Péréquation financière	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Recettes fiscales	0	-27 419	0	811 920	0	-870 108	0	585 200	0	250 800
DA	Ordures ménagères et déchetteries	239 265	290 672	238 123	300 814	312 411	305 825	257 363	338 926	257 656	337 299
	Réseaux d'égouts, d'épuration	951 561	1 615 344	964 501	1 647 090	1 014 653	1 647 677	1 004 636	1 733 020	1 069 474	1 763 939
	Service des eaux	964 621	972 537	937 800	1 040 671	1 015 277	1 245 447	1 044 008	1 203 649	997 488	1 216 412
=	<b>Comptes de fonctionnement épurés</b>	<b>31 783 093</b>	<b>36 295 572</b>	<b>33 206 923</b>	<b>38 740 039</b>	<b>34 951 633</b>	<b>38 353 789</b>	<b>36 826 598</b>	<b>40 734 876</b>	<b>37 966 484</b>	<b>43 353 752</b>

Remarque: Le gain comptable de 7.175 millions en 2017 concerne le gain sur la vente de terrain, les ajustements sur les recettes fiscales concernent le décalage entre les recettes d'impôt comptables et la facturation effective des années fiscales

### Détail des recettes fiscales rétrospectives et planifiées

Personnes physiques	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nombre de contribuables PP	4 468	4 709	4 869	5 026	5 243	5 459	5 687	5 886	6 081	6 243
IPP	16 696 314	17 680 011	18 472 891	18 988 678	19 900 070	19 801 699	20 637 124	21 682 357	22 780 653	23 934 715
VPIC (IPP)	199 717	211 483	220 968	227 137	238 039	236 862	246 856	259 358	272 496	286 300
VPIC/C (IPP)	44.70	44.91	45.38	45.19	45.40	43.39	43.40	44.06	44.81	45.86
Accroissement IPP	-	5.89%	4.48%	2.79%	4.80%	-0.49%	4.22%	5.06%	5.07%	5.07%
<b>Coefficient</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>

Personnes morales	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
IPM	4 510 277	5 110 778	4 230 204	5 632 506	5 512 912	3 762 000	3 879 040	4 001 932	4 130 969	4 266 457
VPIC	53 951	61 134	50 601	67 374	65 944	45 000	46 400	47 870	49 414	51 034
Accroissement IPM	-	13.31%	-17.23%	33.15%	-2.12%	-31.76%	3.11%	3.17%	3.22%	3.28%
<b>Coefficient</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>	<b>83.6</b>

## Compte de fonctionnement

### Dépenses

Désignation	2021	2022	2023	2024	2025	2026
30. Charges du personnel	9 294 366	9 759 084	10 247 038	10 656 920	11 083 197	11 526 525
31. Biens, services et marchandises	7 003 506	7 213 611	7 430 019	7 652 920	7 882 507	8 118 983
32. Intérêts passifs	539 470	424 326	368 266	363 469	326 570	310 970
33. Amortissements	2 115 207	2 115 207	2 566 918	3 435 784	4 530 622	5 363 737
34. Contributions sans affectation	0	0	0	0	0	0
35. Remboursement/participation à des collectivités	15 370 144	16 138 651	16 945 583	17 792 862	18 682 506	19 616 631
36. Subventions accordées	3 643 792	3 843 792	4 043 792	4 143 792	4 243 792	4 343 792
<b>Résultat</b>	<b>37 966 484</b>	<b>39 494 671</b>	<b>41 601 617</b>	<b>44 045 746</b>	<b>46 749 194</b>	<b>49 280 637</b>

## Recettes

Désignation	2021	2022	2023	2024	2025	2026
40. Impôts	33 525 119	30 839 974	31 897 003	33 173 305	34 512 578	35 917 986
41. Patentes et concessions	0	0	0	0	0	0
42. Revenus des biens	1 408 092	1 495 192	1 495 192	1 495 192	1 495 192	1 495 192
43. Contrib, émoluments taxes et ventes	5 251 530	5 044 247	5 044 247	5 044 247	5 044 247	5 044 247
44. Parts à des recettes sans affectation	547 662	517 266	517 266	517 266	517 266	517 266
45. Remboursements de collectivités publiques	1 562 444	1 562 444	1 562 444	1 562 444	1 562 444	1 562 444
46. Subventions acquises	1 058 905	1 028 521	1 028 521	1 028 521	1 028 521	1 028 521
<b>Résultat</b>	<b>43 353 752</b>	<b>40 487 643</b>	<b>41 544 672</b>	<b>42 820 974</b>	<b>44 160 247</b>	<b>45 565 655</b>