

# ANALYSE FINANCIÈRE ET GESTION PROSPECTIVE

Commune de Lully, le 5 octobre 2020

SANDRINE RAINOTTE

FONDÉE DE POUVOIR

CENTRE DE COMPÉTENCES EN ADMINISTRATION PUBLIQUE



# ANALYSE PROSPECTIVE

## Plan de la présentation

1. Pourquoi une planification financière ?
2. Méthodologie
3. Hypothèses de travail
4. Investissements
5. Domaines autofinancés
6. Indicateurs
7. Conclusion

# ANALYSE PROSPECTIVE

## 1. Pourquoi une planification financière ?

BUDGET	PLANIFICATION
Court terme : 1 an	Long terme : horizon temporel de 10 ans (5 années passées/ 5 années planifiées)
Variations conjoncturelles et structurelles	Mise en évidence des tendances
Vision comptable	Vision économique

- ✓ Anticipation
- ✓ Priorisation des projets / investissements
- ✓ Proactivité plutôt que réactivité

# ANALYSE PROSPECTIVE

## 1. Pourquoi une planification financière ?

- Besoin d'investissement
  - ✓ Renouvellement des investissements passés, entretien du patrimoine
  - ✓ Réalisation de nouveaux investissements liés au développement de la commune et à la croissance de sa population
- Capacité d'investissement
  - ✓ Capacité économique de réaliser les investissements planifiés
  - ✓ Capacité de supporter les dépenses récurrentes qui vont découler du nouvel investissement : celles liées à l'entretien physique de l'équipement; celles qui résultent de la nouvelle prestation ou de l'accroissement de prestation que permet l'investissement
- Capacité d'endettement
  - ✓ Capacité financière, capacité à emprunter des liquidités afin de réaliser les investissements planifiés

# ANALYSE PROSPECTIVE

## 2. Méthodologie

- ✓ Analyse économique et non comptable : épuration des comptes

Fonctionnement		2015		2016		2017		2018		2019	
		Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits
	<b>Comptes de fonctionnement</b>	<b>3 991 123</b>	<b>3 994 491</b>	<b>4 550 969</b>	<b>4 564 090</b>	<b>4 827 164</b>	<b>4 838 877</b>	<b>4 341 506</b>	<b>4 343 920</b>	<b>4 666 426</b>	<b>4 668 431</b>
Opérations comptables	Opérations sur les réserves	193 589	1 866	129 371	181 892	90 912	330 913	27 167	42 565	67 718	48 846
	Imputations internes	7 425	7 425	26 882	26 882	36 695	36 695	23 720	23 720	31 277	31 277
	Amortissements supplémentaires	184 830	0	834 106	0	622 947	0	35 000	0	102 748	0
	Gains comptables	0	0	0	0	0	42 060	0	0	0	12 000
	Recettes fiscales	0	1 398	0	-84 831	0	-68 387	0	3 161	0	-223 438
DA	Approvisionnement en eau	191 874	210 785	206 846	222 081	238 819	211 408	250 109	225 630	272 846	218 409
	Protection des eaux	97 644	152 323	75 491	182 931	70 674	154 932	138 257	165 425	88 230	155 949
	Ordures ménagères	142 408	131 751	118 139	124 835	143 405	150 058	85 073	56 571	74 276	54 442
=	<b>Comptes de fonctionnement épurés</b>	<b>3 173 353</b>	<b>3 491 741</b>	<b>3 160 134</b>	<b>3 740 639</b>	<b>3 623 711</b>	<b>3 844 422</b>	<b>3 782 179</b>	<b>3 833 170</b>	<b>4 029 332</b>	<b>3 924 070</b>

- ✓ Analyse des tendances passées
- ✓ Formulation d'un certain nombre d'hypothèses pour la planification

# ANALYSE PROSPECTIVE

## 2. Méthodologie

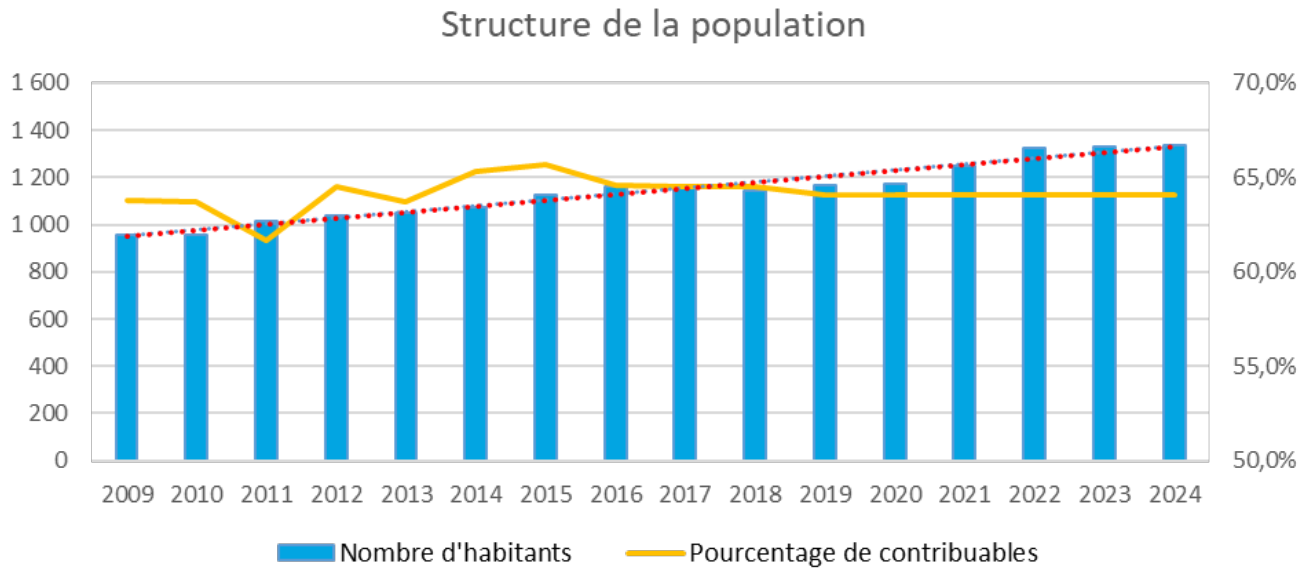
Périmètre analysé :

- ✓ Evolution de la population et des contribuables
- ✓ Evolution des impôts et recettes fiscales
- ✓ Evolution des taxes sur les domaines autofinancés (déchets, eaux et épuration)
- ✓ Progression des charges et des produits en fonction des nouveaux investissements et des futures prestations
- ✓ Péréquation et autres charges liées
- ✓ Besoins d'investissement

# ANALYSE PROSPECTIVE

## 3. Paramètres et hypothèses retenus pour la planification

### 3.1. Evolution démographique



- Croissance moyenne de la population : 1,97 %
- Hypothèses de travail
  - Augmentation de la population selon prévision

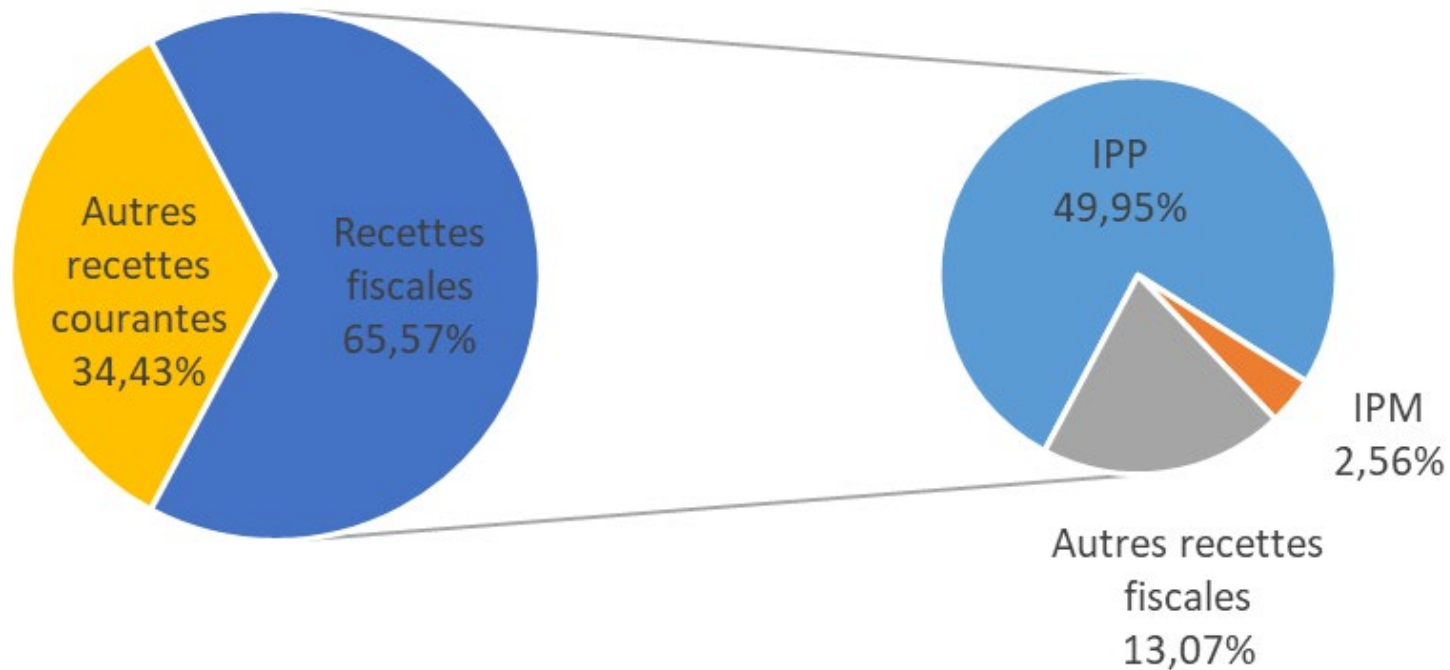
2020	2021	2022	2023	2024
+11	+75	+76	+5	+5

# ANALYSE PROSPECTIVE

## 3. Paramètres et hypothèses retenus pour la planification

### 3.2. Recettes fiscales

2019





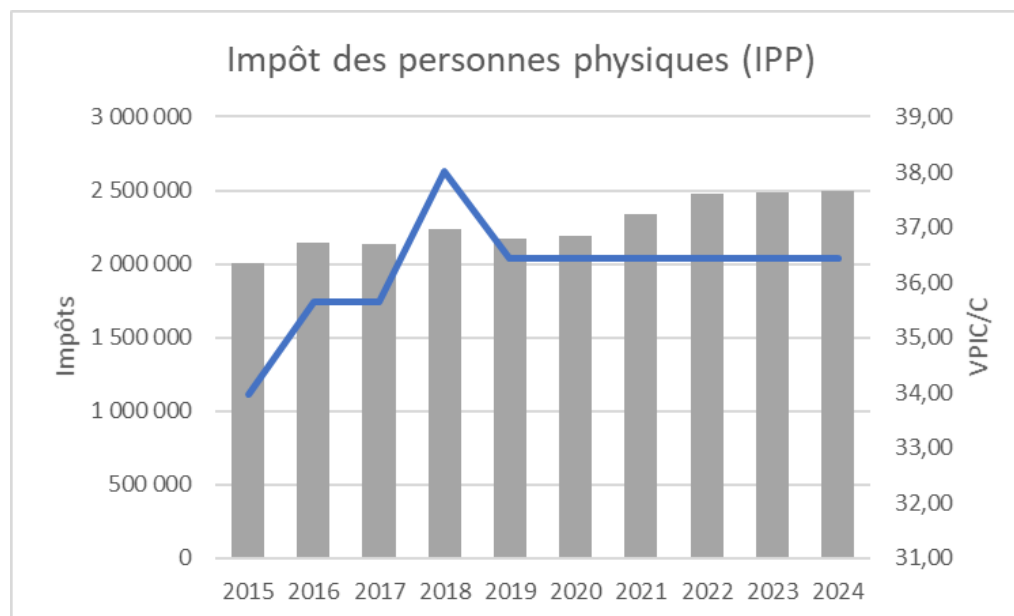
# ANALYSE PROSPECTIVE

## 3. Paramètres et hypothèses retenus pour la planification

### 3.2. Recettes fiscales

Impôt des personnes physiques (IPP) :

- Taux 80
- Stabilité de la proportion de contribuables à 64.09 %
- Croissance selon la hausse des contribuables
- Stabilité de la valeur du point d'impôt communal par contribuable (VPIC/C )

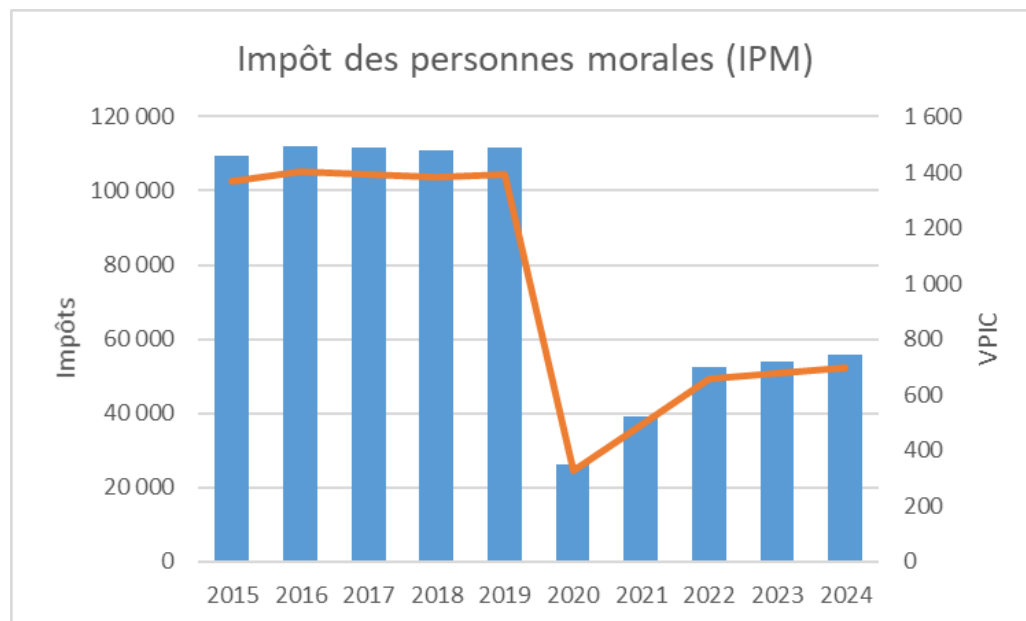


# ANALYSE PROSPECTIVE

## 3. Paramètres et hypothèses retenus pour la planification

### 3.2. Recettes fiscales

- Impôt des personnes morales (IPM) :
  - Taux 80
  - Effet COVID dès 2020 : - 50 % année 1, - 25 % année 2, retour à la normale année 3 (2022)
    - > croissance de 3 % en 2023 et 2024
  - Effet RFFA dès 2020 : - 50 % (environ CHF 26'000 / compensation cantonale de CHF 15'000 en 2020)



# ANALYSE PROSPECTIVE

## 3. Paramètres et hypothèses retenus pour la planification

### 3.2. Recettes fiscales

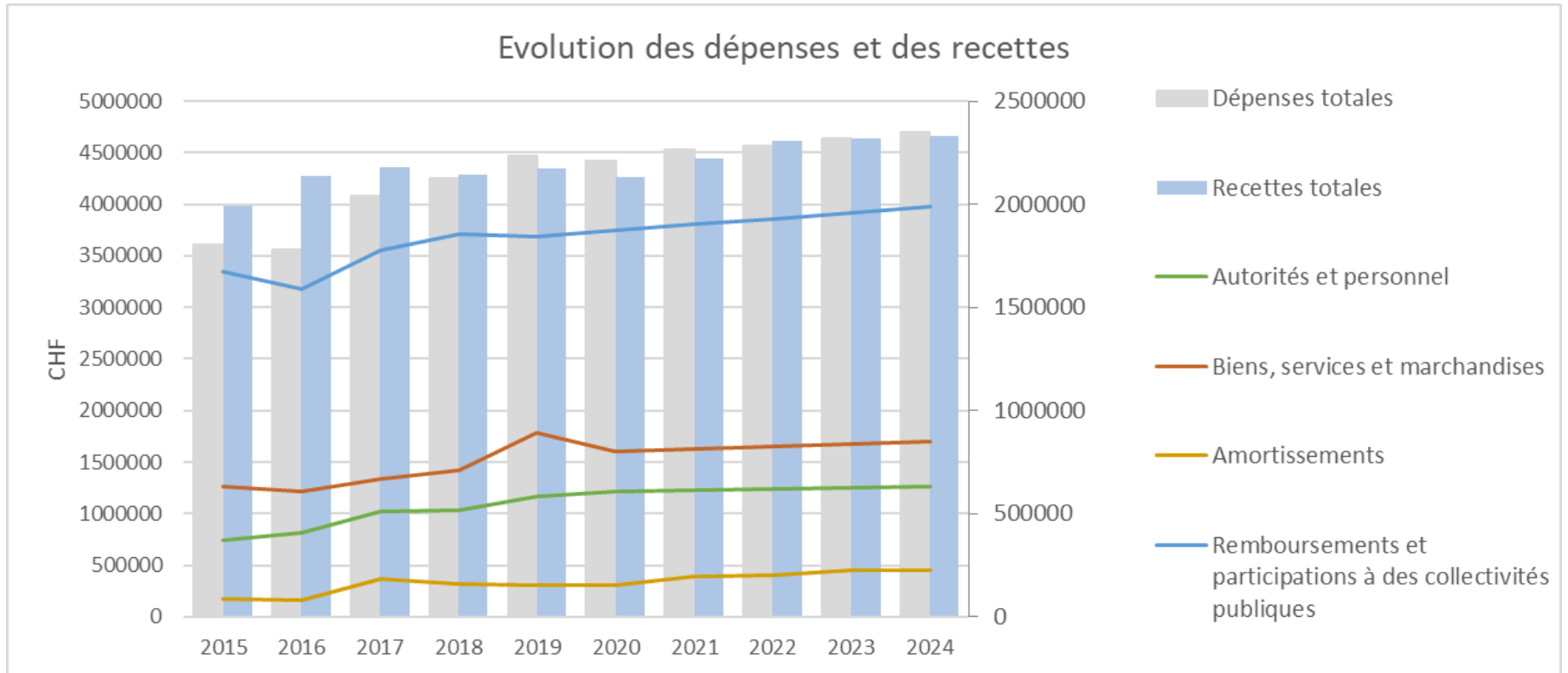
- Autres recettes fiscales :
  - Projections basées sur les tendances des années précédentes (selon type d'impôts)

Autres recettes fiscales	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Hyp
Impôt à la source	28 177	42 570	34 353	59 789	34 188	39 815	39 815	39 815	39 815	39 815	Moy. 5 ans
Impôt gains immobiliers & plus-values	34 388	173 593	152 340	43 331	106 104	101 951	101 951	101 951	101 951	101 951	Moy. 5 ans
Impôt foncier	251 897	266 530	268 703	283 953	278 769	278 769	278 769	278 769	278 769	278 769	Statu quo
Impôt sur les prestations en capital	27 779	40 526	114 240	23 194	48 081	50 764	50 764	50 764	50 764	50 764	Moy. 5 ans
Droits de mutation et de timbres	113 038	182 079	64 477	46 535	96 573	69 195	69 195	69 195	69 195	69 195	Moy. 3 ans
Impôts sur successions et donations	158 765	0	0	0	284	0	0	0	0	0	Zéro
Impôt sur les chiens	4 443	4 627	5 211	4 985	4 708	4 708	4 708	4 708	4 708	4 708	Statu quo
<b>Total</b>	<b>618 486</b>	<b>709 926</b>	<b>639 325</b>	<b>461 788</b>	<b>568 706</b>	<b>545 203</b>	<b>545 203</b>	<b>545 203</b>	<b>545 203</b>	<b>545 203</b>	

# ANALYSE PROSPECTIVE

## 3. Paramètres et hypothèses retenus pour la planification

### 3.3. Charges et produits



# ANALYSE PROSPECTIVE

## 4. Investissements

- Liste des investissements :
  - CHF 2'915'650 investissements généraux
  - CHF 503'000 investissements DA
  - Total : CHF 3'418'650
  - Intérêts : taux moyen prévisionnel de 1 % (1,12 % en moyenne 2019)

<b>Investissements (sans DA)</b>	2020	2021	2022	2023	2024
Investissements nets	830 650	20 000	715 000	650 000	700 000
Amortissements	0	43 047	45 047	68 801	72 869

<b>Investissements (uniquement DA)</b>	2020	2021	2022	2023	2024
Investissements nets	3 000	0	0	250 000	250 000
Amortissements	0	38	38	38	3 163

<b>Investissements totaux</b>	2020	2021	2022	2023	2024
Investissements nets	833 650	20 000	715 000	900 000	950 000
Amortissements	0	43 084	45 084	68 839	76 032

# ANALYSE PROSPECTIVE

## 5. Domaines autofinancés

### Approvisionnement en eau

Désignation	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total des recettes	210 785	222 081	211 408	225 630	218 409	218 409	218 409	218 409	218 409	218 409
Total des dépenses + amort. compt.	191 874	206 846	238 819	250 109	272 846	272 846	272 621	272 621	272 621	278 246
<b>TAUX DE COUVERTURE</b>	<b>109,86%</b>	<b>107,37%</b>	<b>88,52%</b>	<b>90,21%</b>	<b>80,05%</b>	<b>80,05%</b>	<b>80,11%</b>	<b>80,11%</b>	<b>80,11%</b>	<b>78,49%</b>

### Protection des eaux

Désignation	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total des recettes	152 323	182 931	154 932	165 425	155 949	155 949	155 949	155 949	155 949	155 949
Total des dépenses + amort. compt.	97 644	75 491	70 674	138 257	88 230	98 813	99 106	99 106	99 106	99 106
<b>TAUX DE COUVERTURE</b>	<b>156,00%</b>	<b>242,32%</b>	<b>219,22%</b>	<b>119,65%</b>	<b>176,75%</b>	<b>157,82%</b>	<b>157,36%</b>	<b>157,36%</b>	<b>157,36%</b>	<b>157,36%</b>

### Ordures ménagères

Désignation	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total des recettes	131 751	124 835	150 058	56 571	54 442	54 442	54 442	54 442	54 442	54 442
Total des dépenses + amort. compt.	142 408	118 139	143 405	85 073	74 276	74 276	74 276	74 276	74 276	74 276
<b>TAUX DE COUVERTURE</b>	<b>92,52%</b>	<b>105,67%</b>	<b>104,64%</b>	<b>66,50%</b>	<b>73,30%</b>	<b>73,30%</b>	<b>73,30%</b>	<b>73,30%</b>	<b>73,30%</b>	<b>73,30%</b>

# ANALYSE PROSPECTIVE

## 6. Indicateurs

### Trois axes considérés :

- Couverture des dépenses par les recettes (Autofinancement ou Cash-flow)
- Capacité d'investissement (Marge nette d'autofinancement et coefficient fiscal d'équilibre)
- Capacité d'endettement (Poids de la dette et effacement de la dette)

### Amortissement obligatoire :

L'amortissement qui résulte de la répartition du coût du bien sur sa « durée de vie ».

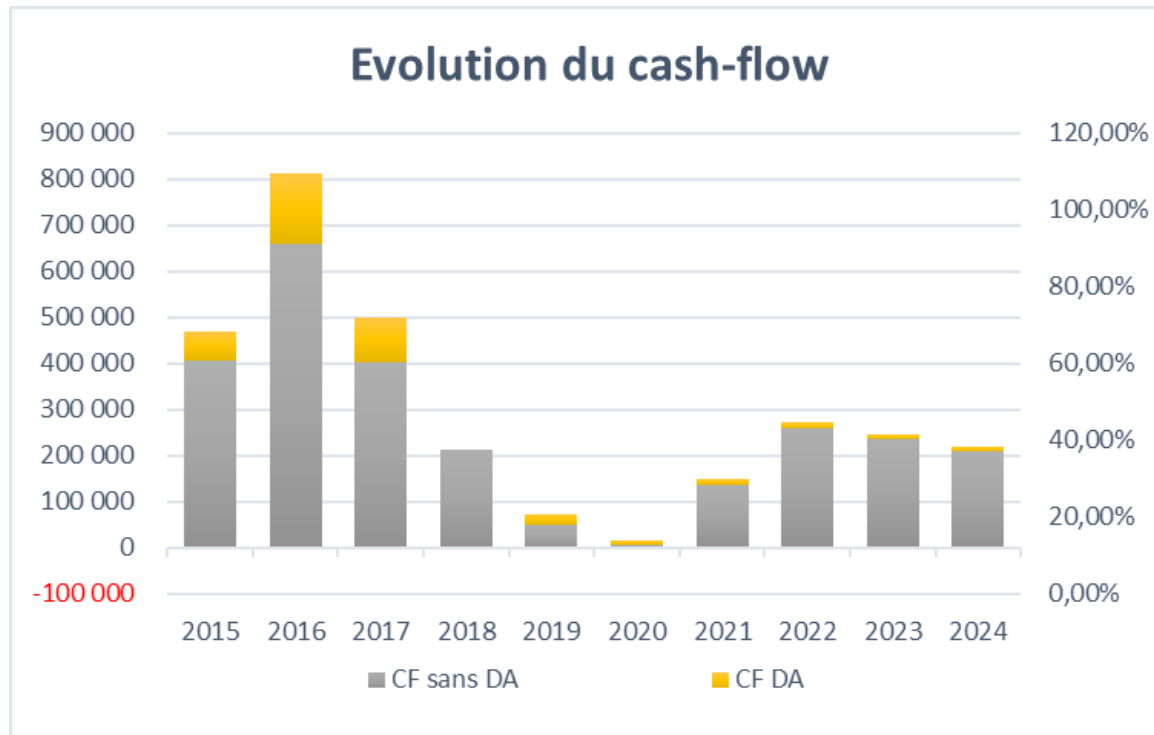
# ANALYSE PROSPECTIVE

## 6. Indicateurs

### 6.1. Cash-flow

Cash-flow (CF) = Recettes - Dépenses

= moyens financiers générés par la commune pour effectuer des investissements ou rembourser des emprunts.



- > 0 autofinancement
- < 0 endettement CT



# ANALYSE PROSPECTIVE

## 6. Indicateurs

### 6.2. Marge nette d'autofinancement

**Marge nette d'autofinancement (MNA) = Recettes - Dépenses - Amort. obligatoires**

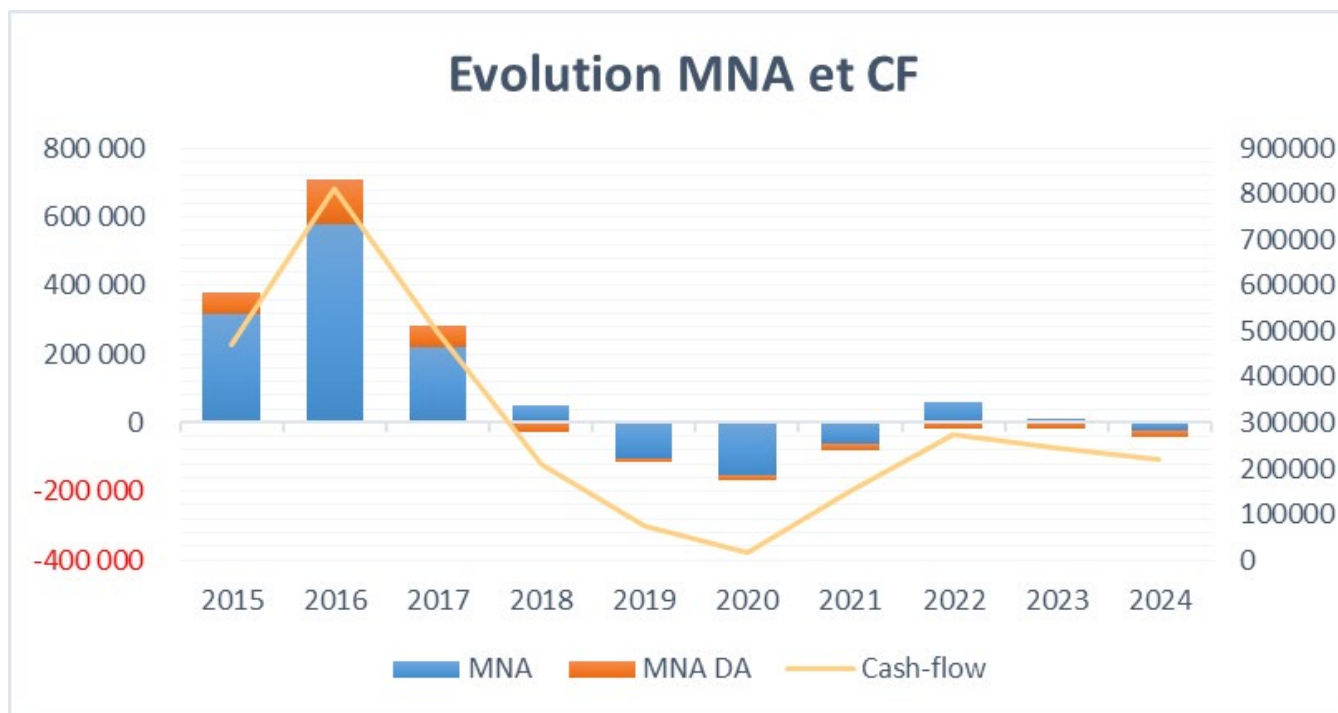
= marge de manœuvre de la commune après avoir couvert ses dépenses de fonctionnement et assuré le maintien de son patrimoine.

- $> 0$       marge de manœuvre pour augmenter le patrimoine ou les prestations
- $< 0$       ne couvre pas le renouvellement du patrimoine à terme  
-> augmentation de la dette à long terme

# ANALYSE PROSPECTIVE

## 6. Indicateurs

### 6.2. Marge nette d'autofinancement



# ANALYSE PROSPECTIVE

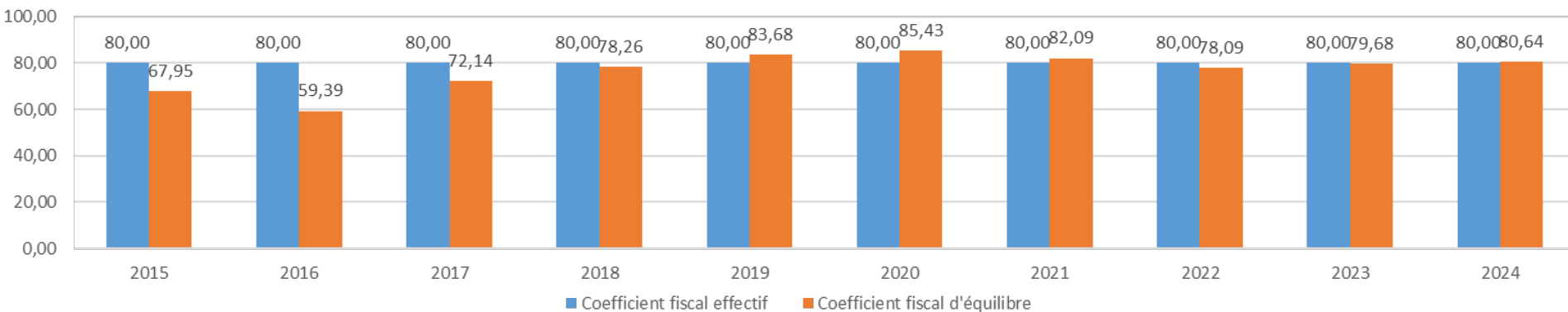
## 6. Résultats planifiés et indicateurs

### 6.3. Coefficient fiscal d'équilibre

#### Coefficient fiscal d'équilibre

Valeur du coefficient communal pour laquelle la MNA est égale à zéro.

A cette valeur, la commune est en mesure de couvrir son fonctionnement et également le maintien de son patrimoine actuel.



# ANALYSE PROSPECTIVE

## 6. Indicateurs

### 6.4. Endettement

Dette nette : Dettes à long terme +/- Liquidités

La dette par habitant n'a pas de sens !

Comparer la dette :

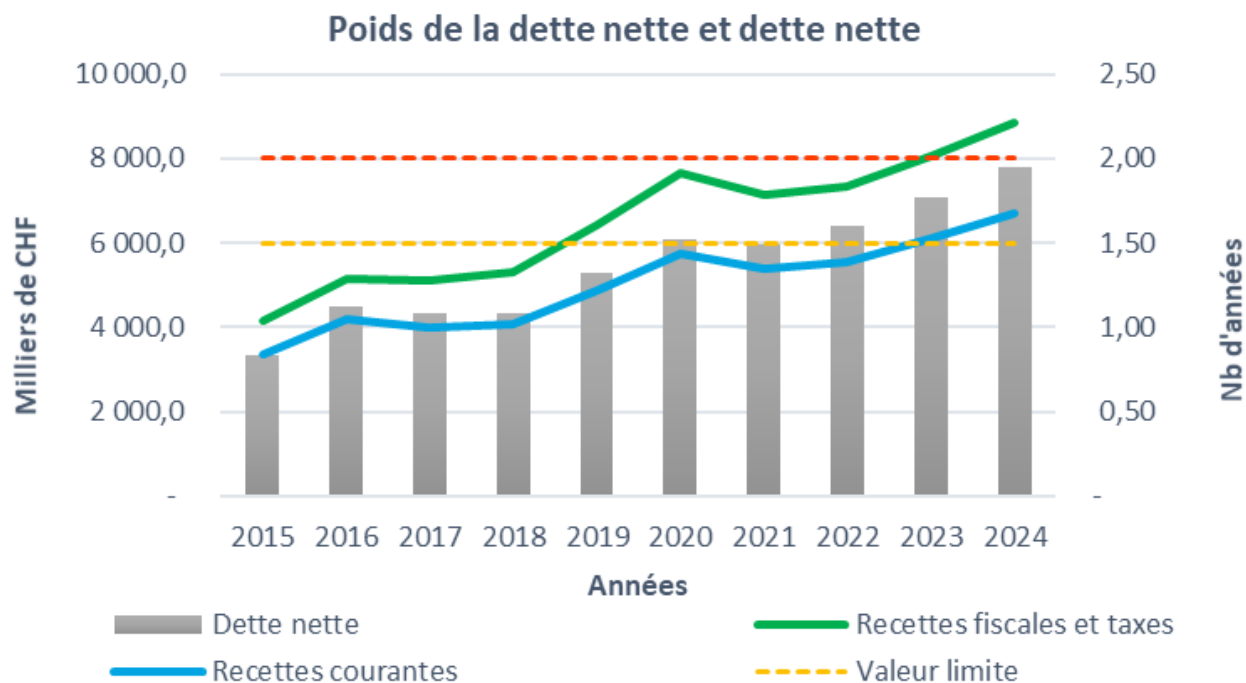
- Aux revenus de la commune
- Aux cash-flow de la commune

# ANALYSE PROSPECTIVE

## 6. Indicateurs

### 6.4. Endettement

**Poids de la dette nette** : Nombre d'années nécessaires pour rembourser la dette nette (Dettes à long terme +/- Liquidités), si toutes les recettes courantes y étaient consacrées (respectivement si tous les revenus fiscaux et les taxes des domaines autofinancés y étaient consacrés).

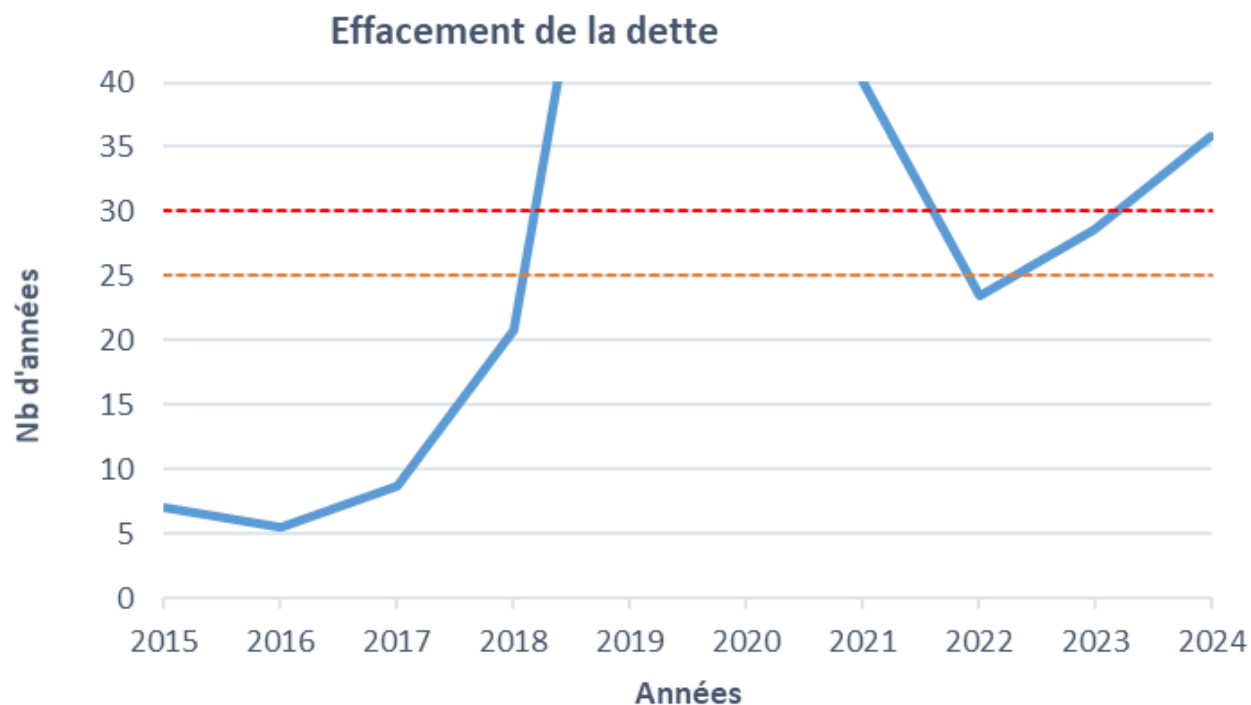


# ANALYSE PROSPECTIVE

## 6. Indicateurs

### 6.4. Endettement

**Effacement de la dette** : Nombre d'années nécessaires pour rembourser la dette nette, si l'entier du cash-flow y était consacré.



# ANALYSE PROSPECTIVE

## 7. Conclusions

- Dégradation de la MNA et du CF entre 2017 et 2020
- MNA proche de zéro mais qui reste positive en 2022 et 2023 (fin effet COVID)
- Cash-flow stable dès 2022, mais ne suffit pas pour rembourser la dette actuelle en moins de 30 ans
- Poids de l'endettement supportable si on le compare aux recettes

- Bonne situation financière de la commune, les résultats sont stables, voire en amélioration
- Investissements importants qui augmentent l'endettement

### Points d'attention :

- Contenir les dépenses maîtrisables
- Maintenir une MNA positive
- Stabiliser l'endettement

### Risques :

- Incertitude liée au COVID
- Réformes cantonales (notamment fiscales)

**Merci de votre attention**

**SANDRINE RAINOTTE**

**FONDÉE DE POUVOIR  
RESPONSABLE CC ADMINISTRATION PUBLIQUE  
LIC. EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES**



## Lexique

IPP	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impôt des personnes physiques</li></ul>
IPM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impôt des personnes morales</li></ul>
VPIC	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valeur du point d'impôt communal (total des impôts divisé par le coefficient communal, soit 71.5)</li></ul>
VPIC / Contr.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valeur du point d'impôt communal par contribuable</li></ul>
MNA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marge nette d'autofinancement (MNA) = Recettes - Dépenses - Amortiss. oblig.</li></ul>
DA ou PE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Domaines autofinancés ou soumis au principe d'équivalence (eaux, épuration, déchets)</li></ul>
CF	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cash-flow = moyens financiers générés par la commune = Recettes - Dépenses</li></ul>
Investissements nets	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dépenses moins recettes d'investissements (par ex subventions)</li></ul>
PA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Patrimoine administratif = sert au fonctionnement de la commune</li></ul>
PF	<ul style="list-style-type: none"><li>• Patrimoine financier = offre un rendement à la commune</li></ul>
Dette brute	<ul style="list-style-type: none"><li>• Engagements à long terme + Dettes financières à court terme</li></ul>
Dette nette	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dette brute - Disponibilités et placements à court terme</li></ul>
Recettes courantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recettes de fonctionnement (inclus les recettes fiscales et les taxes DA)</li></ul>
RFFA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réforme fiscale et financement de l'AVS (entrée en vigueur 01.01.2020)</li></ul>