

A diffusion publique

Commune de Gibloux

A l'att. du Conseil communal

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

**Gibloux**

Période 2018 à 2027

Fribourg, le 20 octobre 2023

## Contenu

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction .....</b>                                      | <b>3</b>  |
| <b>Lecture du tableau de bord .....</b>                        | <b>4</b>  |
| <i>Situation générale .....</i>                                | 4         |
| <i>La marge de manœuvre.....</i>                               | 6         |
| <i>Indicateurs de gestion .....</i>                            | 7         |
| <b>Analyse synthétique du tableau de bord.....</b>             | <b>10</b> |
| <b>Annexes .....</b>   | <b>22</b> |
| Détail des recettes fiscales rétrospectives et planifiées..... | 22        |
| Compte de fonctionnement .....                                 | 23        |
| <i>Dépenses .....</i>  | 23        |
| <i>Recettes.....</i>   | 23        |

## Introduction

Le présent document livre le tableau de bord de la planification pour la période 2018 à 2027.

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.

$$\begin{aligned} \text{MNA} &= \text{Recettes} - \text{Dépenses} \\ \text{MNA DA} &= \text{MNA} + \text{Soldes des domaines autofinancés} \\ \text{CF} &= \text{MNA DA} + \text{Amortissements comptables obligatoires (y.c. ceux des domaines autofinancés)} \end{aligned}$$

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 courantes y étaient affectées (dette nette / recettes courantes). 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 courantes 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.

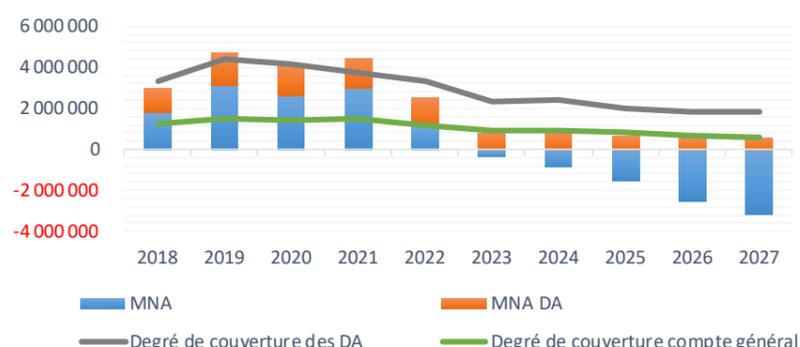
L'**Effacement de la dette** est un indicateur (ratio) (dette nette / Cash-flow) qui indique le nombre d'années nécessaires pour rembourser l'ensemble des dettes de la collectivité, si la totalité du Cash-flow y était consacrée. Il s'agit également d'une mesure du poids de la dette dans les finances 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.

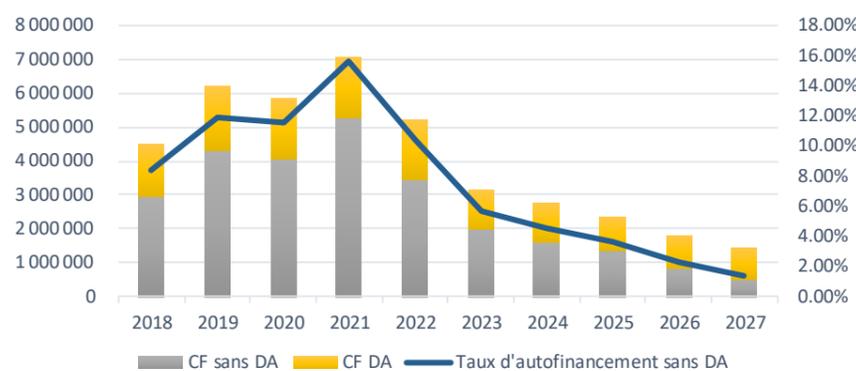
### INDICATEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS

| Analyse économique            | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023              | 2024               | 2025               | 2026              | 2027              |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Recettes                      | 35 285 769       | 36 113 522       | 35 235 761       | 33 833 640       | 33 373 643       | 34 799 022        | 35 534 669         | 36 295 178         | 37 081 443        | 37 894 391        |
| Dépenses y.c. amort. obl.     | 33 497 788       | 32 982 982       | 32 657 665       | 30 870 769       | 32 237 929       | 35 135 576        | 36 432 872         | 37 826 850         | 39 575 124        | 41 120 910        |
| <b>MNA</b>                    | <b>1 787 981</b> | <b>3 130 540</b> | <b>2 578 096</b> | <b>2 962 872</b> | <b>1 135 714</b> | <b>-336 554</b>   | <b>-898 203</b>    | <b>-1 531 672</b>  | <b>-2 493 681</b> | <b>-3 226 519</b> |
| Service des eaux              | 669 691          | 868 250          | 854 629          | 366 661          | 301 276          | 36 610            | 45 147             | 4 797              | -39 828           | -48 453           |
| Réseaux d'égouts, d'épuration | 749 844          | 773 393          | 770 786          | 1 200 532        | 1 216 106        | 914 730           | 917 655            | 778 530            | 726 780           | 720 405           |
| Ordures ménagères et déchets  | -223 966         | -98 631          | -118 085         | -125 787         | -159 647         | -164 305          | -164 305           | -164 305           | -170 805          | -170 805          |
| <b>Solde DA</b>               | <b>1 195 569</b> | <b>1 543 011</b> | <b>1 507 330</b> | <b>1 441 406</b> | <b>1 357 734</b> | <b>787 034</b>    | <b>798 497</b>     | <b>619 022</b>     | <b>516 147</b>    | <b>501 147</b>    |
| <b>MNA après DA</b>           | <b>2 983 550</b> | <b>4 673 551</b> | <b>4 085 426</b> | <b>4 404 278</b> | <b>2 493 448</b> | <b>450 480</b>    | <b>-99 707</b>     | <b>-912 650</b>    | <b>-1 977 534</b> | <b>-2 725 372</b> |
| Amortissements                | 1 532 237        | 1 527 557        | 1 767 402        | 2 670 816        | 2 695 924        | 2 695 924         | 2 849 289          | 3 264 886          | 3 775 531         | 4 151 656         |
| <b>Cash-flow</b>              | <b>4 515 787</b> | <b>6 201 108</b> | <b>5 852 828</b> | <b>7 075 094</b> | <b>5 189 372</b> | <b>3 146 404</b>  | <b>2 749 582</b>   | <b>2 352 236</b>   | <b>1 797 997</b>  | <b>1 426 284</b>  |
| Recettes investissement       | 2 121 441        | 3 188 925        | 1 749 235        | 2 849 749        | 1 293 509        | 2 270 100         | 1 039 300          | 1 518 500          | 909 000           | 1 110 500         |
| Dépenses investissement       | -6 323 061       | -2 443 948       | -2 873 128       | -4 589 956       | -4 264 715       | -8 815 000        | -16 410 000        | -17 313 000        | -14 476 000       | -5 875 000        |
| Vente patrimoine financier    | 520 000          | 659 000          | 0                | 0                | 0                | 1 184 000         | 2 074 000          | 760 000            | 3 971 000         | 600 000           |
| <b>Solde financier</b>        | <b>834 168</b>   | <b>7 605 085</b> | <b>4 728 935</b> | <b>5 334 887</b> | <b>2 218 166</b> | <b>-2 214 496</b> | <b>-10 547 118</b> | <b>-12 682 264</b> | <b>-7 798 003</b> | <b>-2 738 216</b> |
| Endettement net               | 34 703 540       | 30 485 635       | 24 004 796       | 17 179 761       | 12 674 451       | 14 888 946        | 25 436 064         | 38 118 328         | 45 916 332        | 48 654 547        |

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



#### CF et taux d'autofinancement



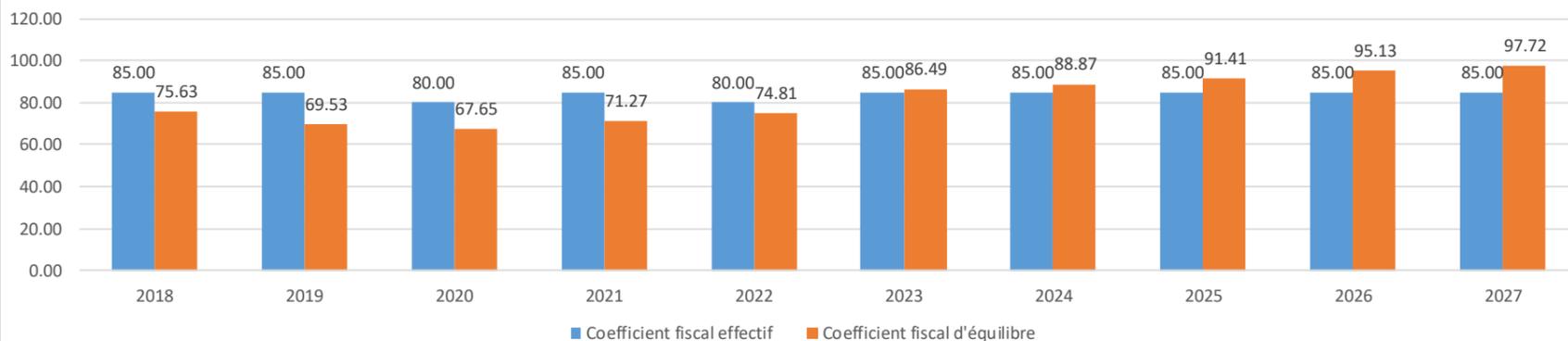
### DEMOGRAPHIE

| Années        | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Habitants     | 7 448 | 7 606 | 7 622 | 7 677 | 7 953 | 8 090 | 8 229 | 8 370 | 8 514 | 8 660 |
| Contribuables | 4 559 | 4 654 | 4 785 | 4 847 | 4 900 | 4 984 | 5 070 | 5 157 | 5 246 | 5 336 |

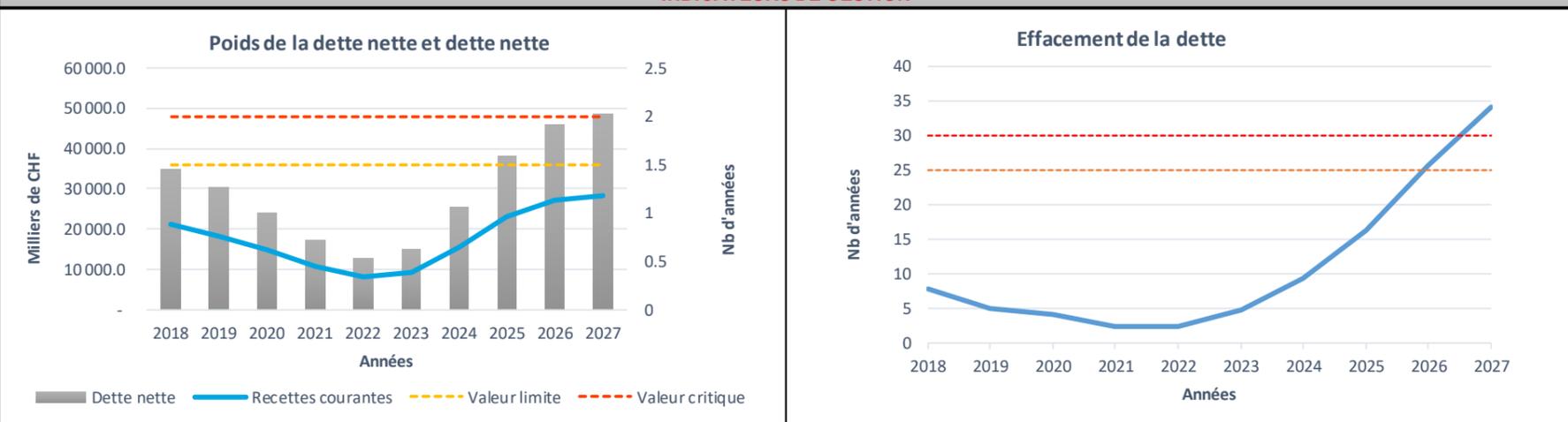
### FISCALITE

| Années   | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       | 2027       |
|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| IPP      | 16 225 962 | 17 195 578 | 16 697 500 | 18 341 755 | 17 500 000 | 19 151 563 | 19 726 109 | 20 317 893 | 20 927 429 | 21 555 252 |
| VPIC IPP | 190 894    | 202 301    | 208 719    | 215 785    | 218 750    | 225 313    | 232 072    | 239 034    | 246 205    | 253 591    |
| VPIC/C   | 42         | 43         | 44         | 45         | 45         | 45         | 46         | 46         | 47         | 48         |
| IPM      | 2 014 005  | 1 661 385  | 1 031 415  | 1 307 114  | 950 000    | 1 044 500  | 1 103 600  | 1 166 246  | 1 232 651  | 1 303 040  |
| VPIC IPM | 23 694     | 19 546     | 12 134     | 15 378     | 11 176     | 12 288     | 12 984     | 13 721     | 14 502     | 15 330     |

### MARGE DE MANŒUVRE



### INDICATEURS DE GESTION



### INDICATEURS PAR HABITANT

| Années                      | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Dépenses                    | 4 498 | 4 336 | 4 285 | 4 021 | 4 054 | 4 343 | 4 428 | 4 519 | 4 648 | 4 748 |
| MNA (y compris DA)          | 401   | 614   | 536   | 574   | 314   | 56    | -12   | -109  | -232  | -315  |
| Endettement net             | 4 659 | 4 008 | 3 149 | 2 238 | 1 594 | 1 840 | 3 091 | 4 554 | 5 393 | 5 618 |
| Recettes fiscales           | 3 091 | 3 107 | 2 912 | 3 285 | 3 076 | 3 192 | 3 227 | 3 263 | 3 301 | 3 339 |
| Charges de transfert nettes | 1 744 | 1 574 | 1 492 | 1 536 | 1 569 | 1 703 | 1 763 | 1 801 | 1 850 | 1 887 |
| Recettes DA                 | 502   | 502   | 508   | 526   | 534   | 454   | 447   | 439   | 432   | 424   |

## Analyse synthétique du tableau de bord

### Méthodologie

La méthodologie de travail pour réaliser la planification financière à 5 ans s'appuie en réalité sur 10 années. En effet, nous nous concentrons en premier lieu sur les données financières des 5 dernières années afin de dessiner des tendances pour la communes et d'analyser la situation économique réelle de la Commune.

Nous insistons sur la notion "économique" des comptes. Les comptes tels que publiés contiennent de nombreuses écritures purement comptable et sans substance économique, ainsi que des éléments extraordinaires ou hors période dont nous ne tenons pas compte lors de la planification des années futures.

Notre planification s'établit donc à partir de comptes de fonctionnement épurés, afin de travailler en termes de dépenses et de recettes et non en termes de charges et de produits.

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. Pour la Commune de Gibloux, nous pouvons synthétiser les retraitements principaux ci-dessous :

- Toutes les opérations sur les réserves sont éliminés. Celles-ci sont d'ordre purement comptable et sans nature économique;
- Toutes les imputations internes sont éliminées. Les imputations internes sont d'ordre purement comptable et ne font que de gonfler les comptes de fonctionnement (aussi bien les charges et les produits)
- Tous les éléments extraordinaires, de par leur nature unique, sont également éliminés. Selon nous, nous ne pouvons pas compter sur un élément extraordinaire dans la planification financière puisque celui-ci n'est pas sensé se reproduire dans les années à venir. Parmi les événements extraordinaires que nous avons retraités, nous pouvons notamment citer comme significatifs les amortissements supplémentaires en 2018 pour 4.2 millions et en 2019 pour 4.1 millions. Ces amortissements extraordinaires étaient notamment autorisés sous MCH1, mais ne le sont plus sous MCH2. De plus, il n'ont aucune nature économique et sont purement d'ordre comptable.
- L'introduction de MCH2 a nécessité la constitution d'une réserve sur réévaluation du patrimoine administratif qui est amorti sur 10 ans contre le résultat. Cet élément va apporter un bénéfice comptable annuel d'environ KCHF 700 à la Commune lors des 10 premières années sous MCH2. Nous retraitions également ce gain, n'ayant aucune nature économique et n'apportant pas de substance à la Commune (aucune liquidité ou enrichissement supplémentaire). En tenir compte dans la planification serait considéré que ce revenu de 700'000 enrichit réellement la Commune et sera permanent dans le temps.

- Les gains ou pertes comptes sur le patrimoine financier sont également retraités. Sont concernés notamment des gains comptables de KCHF 725 en 2018 et 2.4 millions en 2019.
- Les recettes fiscales des comptes communaux ne représentent jamais exactement les montants facturés pour la période concernée. Nous effectuons également un retraitement à ce niveau-là en considérant pour chaque période analysée ce qui a été réellement facturé pour ladite période.
- Les flux de charges et de produits liés aux domaines autofinancés sont également retraités et analysés séparément afin d'identifier clairement les liquidités encaissés ou décaissés qui sont liées aux domaines autofinancés

Nous détaillons ci-dessous le tableau d'épuration des comptes :

| Fonctionnement        |   | 2018              |                   | 2019              |                   | 2020              |                   | 2021              |                   | 2022              |                   |
|-----------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                       |   | Charges           | Produits          |
|                       | <b>Comptes de fonctionnement</b>        | <b>46 524 962</b> | <b>46 531 424</b> | <b>48 598 331</b> | <b>48 599 054</b> | <b>40 973 582</b> | <b>43 130 002</b> | <b>38 955 132</b> | <b>43 105 859</b> | <b>41 101 435</b> | <b>43 698 406</b> |
| Opérations comptables | Opérations sur les réserves             | 3 118 410         | 3 036 772         | 6 054 311         | 3 145 876         | 1 625 414         | 4 315             | 1 709 826         | 117 725           | 1 716 738         | 199 357           |
|                       | Imputations internes                    | 3 188 677         | 3 188 677         | 3 148 057         | 3 148 057         | 3 467 433         | 3 467 433         | 3 468 652         | 3 468 652         | 3 256 092         | 3 256 092         |
|                       | Extraordinaires                         | 4 173 272         | 0                 | 4 135 876         | 0                 | 860 000           | 0                 | 310 000           | 704 578           | 1 000 000         | 215 467           |
|                       | Réévaluations PF et PA                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 672 899           | 27                | 706 204           |
| Données structurelles | Pertes et gains comptables PF           | 0                 | 725 270           | 0                 | 2 412 668         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 1 500             | 0                 |
|                       | Dissolution subv., investissements      | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 234 328           | 0                 | 230 962           |
|                       | Péréquation financière                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
|                       | Recettes fiscales                       | 0                 | -552 553          | 0                 | 41 186            | 0                 | -552 094          | 0                 | -36 744           | 0                 | -1 469 798        |
| DA                    | Service des eaux                        | 607 357           | 1 277 048         | 438 440           | 1 306 689         | 434 940           | 1 289 568         | 780 018           | 1 146 679         | 844 712           | 1 145 988         |
|                       | Réseaux d'égouts, d'épuration           | 1 201 866         | 1 951 710         | 1 144 556         | 1 917 949         | 1 202 698         | 1 973 484         | 1 080 380         | 2 280 913         | 1 267 972         | 2 484 077         |
|                       | Ordures ménagères et déchetteries       | 737 591           | 513 625           | 694 110           | 595 479           | 725 432           | 607 346           | 735 487           | 609 700           | 776 465           | 616 819           |
| =                     | <b>Comptes de fonctionnement épurés</b> | <b>33 497 788</b> | <b>35 285 769</b> | <b>32 982 982</b> | <b>36 113 522</b> | <b>32 657 665</b> | <b>35 235 761</b> | <b>30 870 769</b> | <b>33 833 640</b> | <b>32 237 929</b> | <b>33 373 643</b> |

## Synthèse des résultats

| INDICATEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                    |                    |                   |                   |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Analyse économique                    | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023              | 2024               | 2025               | 2026              | 2027              |
| Recettes                              | 35 285 769       | 36 113 522       | 35 235 761       | 33 833 640       | 33 373 643       | 34 799 022        | 35 534 669         | 36 295 178         | 37 081 443        | 37 894 391        |
| Dépenses y.c. amort.obl.              | 33 497 788       | 32 982 982       | 32 657 665       | 30 870 769       | 32 237 929       | 35 135 576        | 36 432 872         | 37 826 850         | 39 575 124        | 41 120 910        |
| <b>MNA</b>                            | <b>1 787 981</b> | <b>3 130 540</b> | <b>2 578 096</b> | <b>2 962 872</b> | <b>1 135 714</b> | <b>-336 554</b>   | <b>-898 203</b>    | <b>-1 531 672</b>  | <b>-2 493 681</b> | <b>-3 226 519</b> |
| Service des eaux                      | 669 691          | 868 250          | 854 629          | 366 661          | 301 276          | 36 610            | 45 147             | 4 797              | -39 828           | -48 453           |
| Réseaux d'égouts, d'épuration         | 749 844          | 773 393          | 770 786          | 1 200 532        | 1 216 106        | 914 730           | 917 655            | 778 530            | 726 780           | 720 405           |
| Ordures ménagères et déchets          | -223 966         | -98 631          | -118 085         | -125 787         | -159 647         | -164 305          | -164 305           | -164 305           | -170 805          | -170 805          |
| <b>Solde DA</b>                       | <b>1 195 569</b> | <b>1 543 011</b> | <b>1 507 330</b> | <b>1 441 406</b> | <b>1 357 734</b> | <b>787 034</b>    | <b>798 497</b>     | <b>619 022</b>     | <b>516 147</b>    | <b>501 147</b>    |
| <b>MNA après DA</b>                   | <b>2 983 550</b> | <b>4 673 551</b> | <b>4 085 426</b> | <b>4 404 278</b> | <b>2 493 448</b> | <b>450 480</b>    | <b>-99 707</b>     | <b>-912 650</b>    | <b>-1 977 534</b> | <b>-2 725 372</b> |
| Amortissements                        | 1 532 237        | 1 527 557        | 1 767 402        | 2 670 816        | 2 695 924        | 2 695 924         | 2 849 289          | 3 264 886          | 3 775 531         | 4 151 656         |
| <b>Cash-flow</b>                      | <b>4 515 787</b> | <b>6 201 108</b> | <b>5 852 828</b> | <b>7 075 094</b> | <b>5 189 372</b> | <b>3 146 404</b>  | <b>2 749 582</b>   | <b>2 352 236</b>   | <b>1 797 997</b>  | <b>1 426 284</b>  |
| Recettes investissement               | 2 121 441        | 3 188 925        | 1 749 235        | 2 849 749        | 1 293 509        | 2 270 100         | 1 039 300          | 1 518 500          | 909 000           | 1 110 500         |
| Dépenses investissement               | -6 323 061       | -2 443 948       | -2 873 128       | -4 589 956       | -4 264 715       | -8 815 000        | -16 410 000        | -17 313 000        | -14 476 000       | -5 875 000        |
| Vente patrimoine financier            | 520 000          | 659 000          | 0                | 0                | 0                | 1 184 000         | 2 074 000          | 760 000            | 3 971 000         | 600 000           |
| <b>Solde financier</b>                | <b>834 168</b>   | <b>7 605 085</b> | <b>4 728 935</b> | <b>5 334 887</b> | <b>2 218 166</b> | <b>-2 214 496</b> | <b>-10 547 118</b> | <b>-12 682 264</b> | <b>-7 798 003</b> | <b>-2 738 216</b> |
| Endettement net                       | 34 703 540       | 30 485 635       | 24 004 796       | 17 179 761       | 12 674 451       | 14 888 946        | 25 436 064         | 38 118 328         | 45 916 332        | 48 654 547        |

## Résultats et constatations de l'analyse rétrospective des années précédentes

L'évolution des comptes rétrospectifs épurés dévoile une MNA substantiellement positive, avec une valeur comprise entre 1.1 et 3.1 millions entre les années 2018 à 2022, ainsi qu'un cash-flow généré très important, compris entre 4.5 et 7 millions durant les années 2018 à 2022.

Ces indicateurs démontrent l'excellente santé financière de la Commune durant les dernières années qui a été capable de s'autofinancer (cash flow généré supérieur aux dépenses d'investissement) et ainsi diminuer son endettement.

De plus, les domaines autofinancés permettent chaque année de générer des rentrées de liquidités d'environ 1.5 millions qui peuvent être utilisés également pour financer les dépenses d'investissement.

Cette très bonne situation s'explique notamment par une fiscalité favorable et des investissements mesurés au cours des dernières années.

### **Résultats et constatations de l'analyse prospective des années futures**

Malgré une croissance stable de 3% des recettes fiscales des personnes physiques et de 6% pour les personnes morales, les MNA des années 2023 à 2027 se détériorent considérablement et la MNA est négative dès 2023 pour les raisons suivantes :

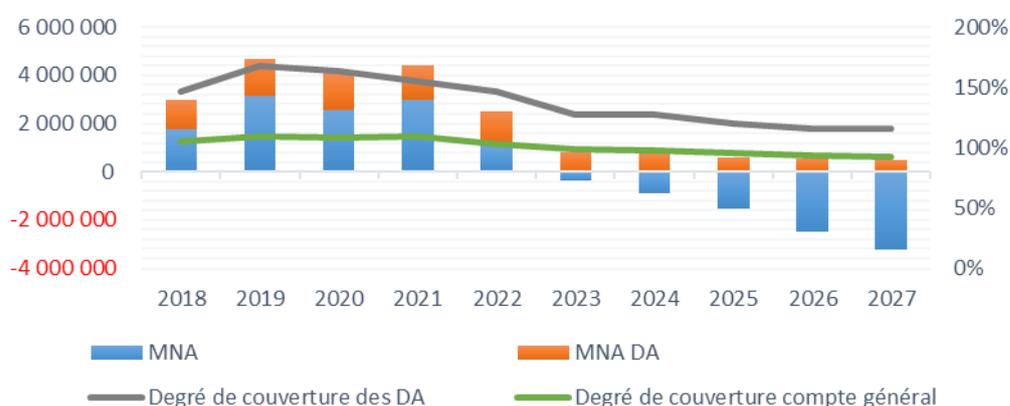
- Impact des décisions politiques au niveau cantonal sur l'impôt sur la fortune des personnes physiques. Nous avons considéré que les produits issus des impôts sur la fortune des personnes physiques allaient baisser d'environ CHF 400'000.00 par année dès l'exercice 2022
- Impact de la réforme fiscale 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 600'000.00 entre 2023 et 2027. Nous avons d'ailleurs basé nos prévisions sur la base des budgets 2023 de la commune en partie, qui tiennent compte de ces diminutions. Concernant l'impôt sur le capital des personnes morales, nous avons tenu compte également d'une baisse d'environ CHF 280'000.00 par année dès l'année 2020.
- Impact des amortissements. Le plan des investissements étant conséquent (CHF 63'000'000 de dépenses d'investissement planifiés à 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 2'700'000 à 4'150'000 entre 2023 et 2027.
- Impact des charges d'intérêt. Les nouveaux investissements planifiés vont nécessiter de recourir à l'endettement pour la Commune. Nous avons tenu compte de la conjoncture actuelle des taux d'intérêt et d'un taux théorique de 2.5% sur les nouveaux emprunts. La Commune ayant des taux sensiblement inférieurs sur ses emprunts actuels (moyenne de 0.76%), l'impact sur les charges des futurs emprunts à des taux défavorables est de l'ordre de KCHF 900 à l'horizon 2027.
- 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 (de 6.5 millions en 2018 à 8.5 millions en 2027).
- Impact de l'augmentation des charges liées. 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. Pour ce faire, nous avons notamment analysé les plans financiers des 3 associations intercommunales que sont l'association CO Sarine-Campagne, le

Réseau Santé Sarine et l'AEGN. Nous avons tenu compte de l'évolution importante des coûts prévisionnels de ces associations et de la clé de répartition des coûts de la Commune de Gibloux selon les dernières informations connues (9.72% pour l'Association du CO de Sarine-Campagne et du Haut-Lac français, 6.71% pour le Réseau Santé Sarine et 52.36% pour l'AEGN. Les coûts supportés par la Commune augmenteraient selon nos prévision de 2.8 millions à l'horizon 2027.

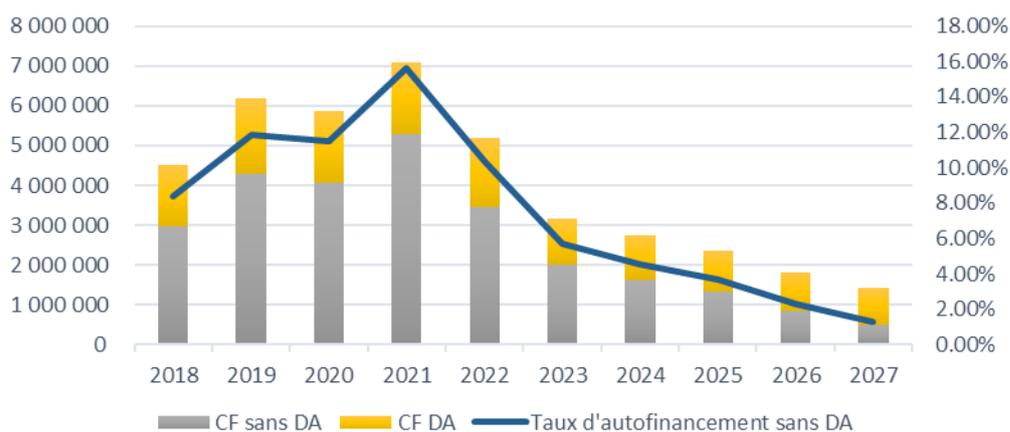
Faute de possibilité d'estimer les coûts ou recettes supplémentaires de manière suffisamment fiable, nous n'avons malheureusement pas pu tenir compte des éventuels impacts positifs les comptes suivants :

- Eventuelles recettes supplémentaires découlant des nouveaux investissements (loyer de surface administrative, émoluments divers, etc.)

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



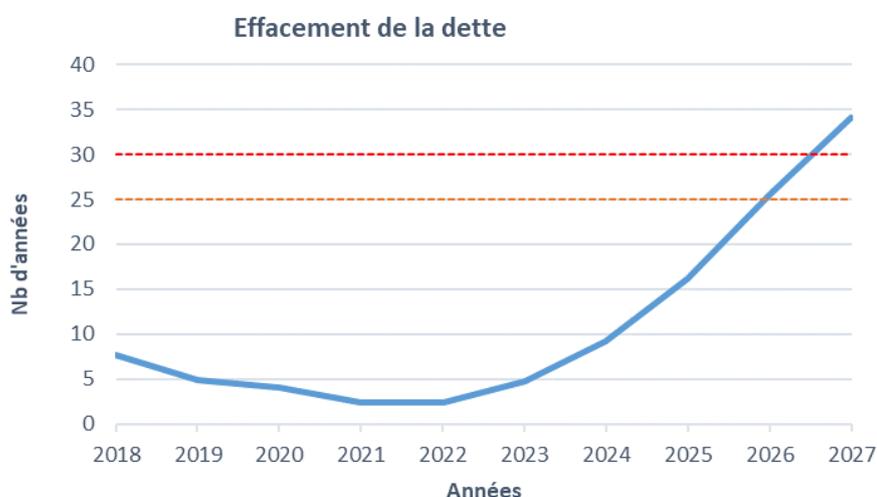
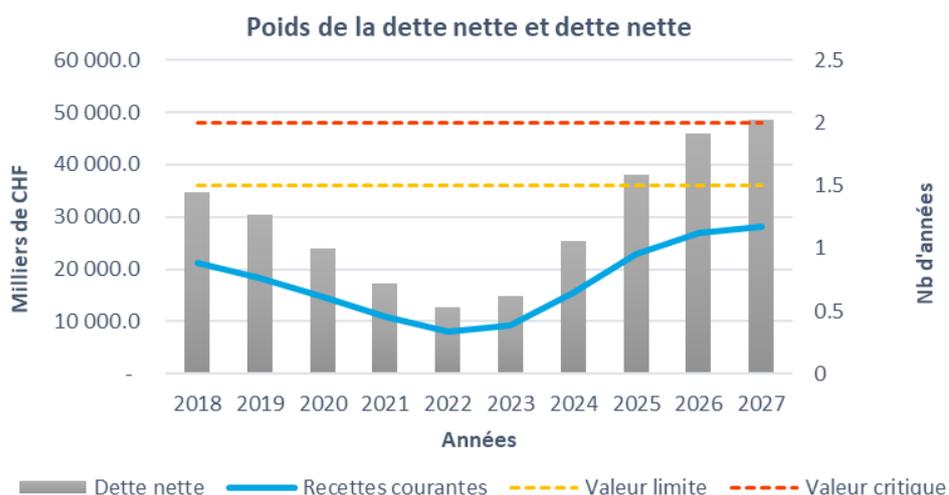
### CF et taux d'autofinancement



Ainsi, la planification des années 2023 à 2027 se caractérise par un plan d'investissement très important avec près de 63'000'000 d'investissements bruts projetés, dont les charges financières (durée

d'amortissement selon MCH2 et taux d'intérêt moyen projeté de 2.5 %) 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 36'000'000 à 5 ans pour un endettement de CHF 49'000'000 au 31.12.2027. Nous précisons ici qu'il s'agit d'un endettement théorique dès 2023, basé sur des chiffres et projections économiques et qui ne reflètent pas la comptabilité.

Dans le scénario où le 100% des investissements planifiés sont effectivement réalisés, l'indicateur du poids de la dette se détériore mais restent dans des proportions acceptables par rapport au seuil critique, ceci en raison de la très bonne santé financière de la Commune durant les récentes années, qui a pu considérablement diminuer la dette. En revanche, l'indicateur de l'effacement de la dette atteindrait un seuil critique dès 2027 en raison du fort endettement nécessaire pour supporter le plan d'investissement.



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 est peu 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 bruts moyens des années 2018 à 2022 se situent entre 2.4 et 6.3 millions. Au regard de la planification, des investissements bruts de l'ordre de 6-17 millions chaque année entre 2023 et 2027 et des investissements de 63 millions en 5 ans ne paraissent peu réalistes. Pour corroborer cette hypothèse, nous reposons notamment sur le plan d'investissement de 2023. Celui prévoit des investissements de l'ordre de 9 millions. A l'heure de notre rapport (fin octobre), les investissements effectivement réalisés sont inférieurs à 3 millions. Il paraît dès lors irréaliste de considérer que 6 millions d'investissement vont être réalisés jusqu'à la fin de l'année 2023.

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. Nous notons également les considérations suivantes qui ont été faites concernant les investissements, après discussion avec Messieurs Chammartin et Crausaz :

- Les investissements sur plusieurs exercices ont été répartis dans les années selon les indications reçues dans le plan financier
- Nous n'avons pas tenu compte des projets non encore planifiés mais déjà discutés. Ceux-ci représentent un total de 16 millions environ, dont près de 10 millions pour les domaines autofinancés et 3 millions pour la culture, le sport et les loisirs.

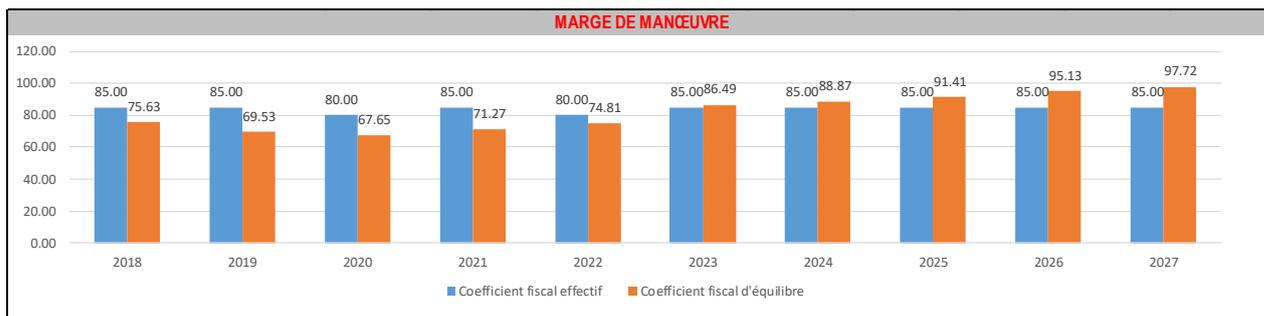
- Nous avons basé le plan d'investissement sur la version à jour 2024-2028 (2023 révisée également) et ainsi constaté un certain nombre de dépenses au-delà de 2027. Nous avons exclu ces dépenses et recettes de notre planification qui va jusqu'à 2027. Nous détaillons toutefois ci-dessous les investissements concernés afin d'avoir une idée des décaissements et recettes liés aux investissements après 2027 :

| Investissements nets   | Montant 28 et au-delà |
|--|-----------------------|
| Transformation rez-de-chaussée pour extension Administration communale     | 60 000.00             |
| Rénovation ancien bâtiment scolaire pour nouvelle affectation              | 800 000.00            |
| Construction d'une halle de sports   | 3 300 000.00          |
| Réfection Route de la Tuffière   | 100 000.00            |
| Réfection Route de Ruyeres, Route de Farvagny et Impasse de la Forêt       | 180 000.00            |
| Réfection de routes et chemins agricoles subventionnés                     | 215 000.00            |
| Crédit-cadre pour réfections diverses de revêtements et poses de tapis     | 300 000.00            |
| Travaux de mise en conformité des arrêts de bus selon la Lhand             | 350 000.00            |
| Réalisation aménagements 30 Km/h divers villages                           | 100 000.00            |
| Achat de véhicules édilitaires   | 255 000.00            |
| Assainissement éclairage public  | 100 000.00            |
| Contribution d'équipement, zones résidentielles                            | - 74 000.00           |
| Déplacements et aménagements conduites diverses (DA 71)                    | 60 000.00             |
| Taxes de raccordement (DA 71)  | - 2 100 000.00        |
| Mise en séparatif Montban - Route de Rueyres - Impasse de la Forêt (DA 72) | 500 000.00            |
| Mise en séparatif (DA 72)  | 2 000 000.00          |
| Taxes de raccordement (DA 72)  | - 2 900 000.00        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>3 246 000.00</b>   |

La population est, quant à elle, planifiée avec une augmentation de 700 habitants environ à l'horizon 2027. Les hypothèses ont été fondées sur la base de la croissance moyenne des 5 dernières années. Nous n'avons pas eu connaissance le plan important de nouveaux quartiers et des futurs projets de construction de la commune à prendre en considération dans nos hypothèses en augmentant la croissance attendue. 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 jusqu'à 97.72% du point d'impôt serait nécessaire à l'horizon 2027.



### Variante 2 des investissements

Selon nos constatations et comme mentionné, une planification financière sur l'hypothèses de 100% des investissements planifiés effectivement réalisés paraît peu réaliste. Le plan des investissements 24-28 (23 révisé) à jour comprend une priorisation des investissements selon 3 catégories :

1. Projet imposé par le droit supérieur, et suite et report de projet en cours → projet avec haute priorité
2. Projet prioritaire
3. Projet avec planification libre

Ainsi, afin d'avoir un cas de figure plus réaliste des investissements qui seront effectivement réalisés, nous avons tenu compte dans une deuxième variante, d'entente et après discussion avec Messieurs Crausaz et Chammartin, de 100% des investissements de catégorie 1 effectivement réalisés, 70% des investissements de catégorie 2 effectivement réalisés, et 30% des investissements de catégorie 3 effectivement réalisés.

Nous vous présentons ci-dessous à titre indicatif les investissements de catégorie 1 et les investissements de catégorie 2. Tous les autres investissements sont de catégorie 3 et donc libres.

| Investissements nets - catégorie 1                                    | Montant 23-27        |
|---|----------------------|
| Remplacement cibles stand de tir Vuisternens-en-Ogoz                  | 182 000.00           |
| Construction centre scolaire  | 7 378 000.00         |
| Construction centre scolaire  | 8 300 000.00         |
| Rénovation ancien bâtiment scolaire                                   | 2 570 000.00         |
| Réfection intérieure de la salle de sport                             | 80 000.00            |
| Développement du tourisme doux  | 200 000.00           |
| Réfection de chemins  | 69 000.00            |
| Réfection Route de Fribourg et aménagement trottoirs                  | 2 893 000.00         |
| Aménagement du carrefour Route de Rossens / Poya / Bugnon             | 495 000.00           |
| Réfection Route des Trozès  | 180 000.00           |
| Canalisation de décharge du collecteur de la Route St-Jacques         | 80 000.00            |
| Réalisation liaison piétonne Route Montena - route cantonale          | 138 000.00           |
| Assainissement Route du Glèbe   | 1 522 000.00         |
| Réfection Chemin de la Scie   | 180 000.00           |
| PAD Pra Bastian - Participation                                       | 310 000.00           |
| Réalisation aménagements 30 Km/h                                      | 250 000.00           |
| Etude de mise en conformité des arrêts de bus selon la LHand          | 23 000.00            |
| Travaux de mise en conformité des arrêts de bus selon la Lhand        | 450 000.00           |
| Etude modérations de trafic   | 41 000.00            |
| Assainissement éclairage public                                       | 40 000.00            |
| Revitalisation de la Longivue de Prouvin et de Pra Gady               | 65 000.00            |
| Travaux d'investigations sur sites pollués                            | 62 000.00            |
| Rénovation mur cimetière  | 200 000.00           |
| Harmonisation du PAL après fusion                                     | 38 000.00            |
| Harmonisation du PAL, études complémentaires                          | 2 000.00             |
| Analyse des PAD   | 9 000.00             |
| Développement SIT   | 10 000.00            |
| Chaufferie à bois et réseau de chauffage à distance                   | 70 000.00            |
| Remplacement conduite et bouclage secteur Pra-Bastian                 | 360 000.00           |
| Maillage des réseaux EP Farvagny-le-Petit - Rossens                   | 445 000.00           |
| Protection des sources, étude des zones et concrétisation des mesures | 107 000.00           |
| Liaison des réseaux Haut et Bas-Gibloux                               | 410 000.00           |
| Déplacements et échanges conduites diverses                           | 226 000.00           |
| Mise en séparatif secteur A Pra-Bastian                               | 180 000.00           |
| Mise en séparatif   | 813 000.00           |
| Mise en séparatif secteur Route de Fribourg                           | 710 000.00           |
| Allègement collecteurs eaux claires "Sud"                             | 400 000.00           |
| Déplacement de collecteurs et mise en séparatif art. 24               | 230 000.00           |
| PGEE Gibloux Optimisation   | 250 000.00           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>29 968 000.00</b> |

| Investissements nets - catégorie 2                 | Montant 23-27       |
|--|---------------------|
| Interventions diverses sur la salle de sport       | 50 000.00           |
| Rénovation place de jeux du Verné                  | 75 000.00           |
| Aménagement carrefour croisée Corpataux Magnedens  | 690 000.00          |
| Aménagements secteur Kaisa                         | 1 350 000.00        |
| Suppression zone de pression Farvagny inférieure   | 280 000.00          |
| Conduite de raccordement Posat - Farvagny-le-Petit | 200 000.00          |
| Déplacements et aménagements conduites diverses    | 300 000.00          |
| Liaison CEG Graboz                                 | 300 000.00          |
| Captage nouvelles ressources Haut-Gibloux          | 80 000.00           |
| Installation de groupes électrogènes de secours    | 70 000.00           |
| Etudes en lien avec le projet d'Agglo              | 60 000.00           |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>3 455 000.00</b> |

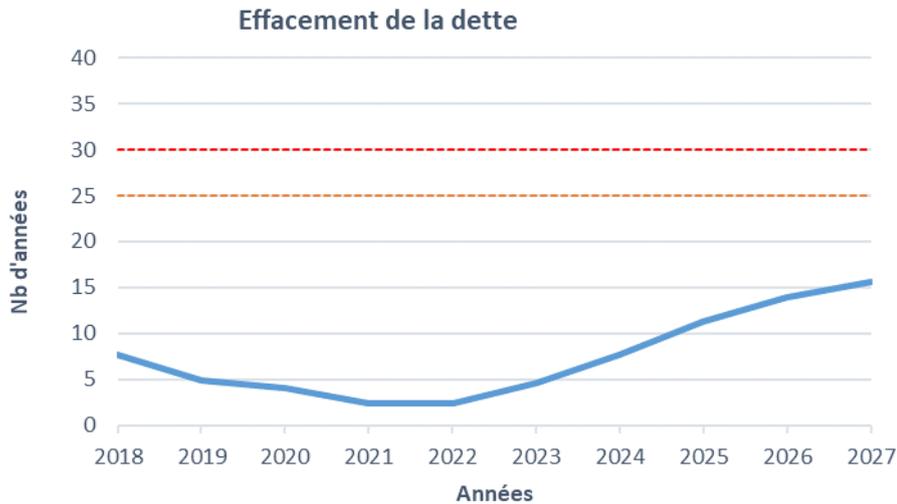
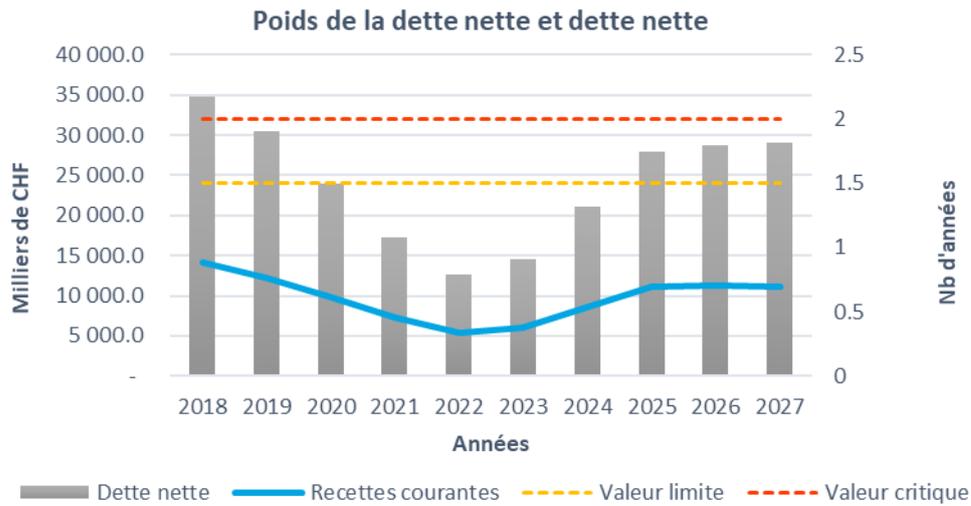
En tenant compte d'une priorisation des investissements par catégories, nous vous présentons les résultats synthétisés ci-dessous :

| INDICATEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Analyse économique                    | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023              | 2024              | 2025              | 2026              | 2027              |
| Recettes                              | 35 285 769       | 36 113 522       | 35 235 761       | 33 833 640       | 33 373 643       | 34 799 022        | 35 534 669        | 36 295 178        | 37 081 443        | 37 894 391        |
| Dépenses y.c. amort.obl.              | 33 497 788       | 32 982 982       | 32 657 665       | 30 870 769       | 32 237 929       | 35 135 576        | 36 419 053        | 37 684 889        | 39 143 942        | 40 358 567        |
| <b>MNA</b>                            | <b>1 787 981</b> | <b>3 130 540</b> | <b>2 578 096</b> | <b>2 962 872</b> | <b>1 135 714</b> | <b>-336 554</b>   | <b>-884 384</b>   | <b>-1 389 710</b> | <b>-2 062 499</b> | <b>-2 464 176</b> |
| Service des eaux                      | 669 691          | 868 250          | 854 629          | 366 661          | 301 276          | 36 610            | 45 822            | 19 235            | -10 915           | -9 978            |
| Réseaux d'égouts, d'épuration         | 749 844          | 773 393          | 770 786          | 1 200 532        | 1 216 106        | 914 730           | 922 616           | 858 303           | 846 716           | 850 053           |
| Ordures ménagères et déchets          | -223 966         | -98 631          | -118 085         | -125 787         | -159 647         | -164 305          | -164 305          | -164 305          | -166 255          | -166 255          |
| <b>Solde DA</b>                       | <b>1 195 569</b> | <b>1 543 011</b> | <b>1 507 330</b> | <b>1 441 406</b> | <b>1 357 734</b> | <b>787 034</b>    | <b>804 133</b>    | <b>713 233</b>    | <b>669 546</b>    | <b>673 821</b>    |
| <b>MNA après DA</b>                   | <b>2 983 550</b> | <b>4 673 551</b> | <b>4 085 426</b> | <b>4 404 278</b> | <b>2 493 448</b> | <b>450 480</b>    | <b>-80 251</b>    | <b>-676 477</b>   | <b>-1 392 954</b> | <b>-1 790 356</b> |
| Amortissements                        | 1 532 237        | 1 527 557        | 1 767 402        | 2 670 816        | 2 695 924        | 2 695 924         | 2 836 914         | 3 136 626         | 3 445 374         | 3 646 322         |
| <b>Cash-flow</b>                      | <b>4 515 787</b> | <b>6 201 108</b> | <b>5 852 828</b> | <b>7 075 094</b> | <b>5 189 372</b> | <b>3 146 404</b>  | <b>2 756 663</b>  | <b>2 460 148</b>  | <b>2 052 421</b>  | <b>1 855 966</b>  |
| Recettes investissement               | 2 121 441        | 3 188 925        | 1 749 235        | 2 849 749        | 1 293 509        | 1 988 630         | 553 290           | 1 162 550         | 482 700           | 928 150           |
| Dépenses investissement               | -6 323 061       | -2 443 948       | -2 873 128       | -4 589 956       | -4 264 715       | -8 250 300        | -11 897 800       | -11 204 500       | -7 293 800        | -3 692 000        |
| Vente patrimoine financier            | 520 000          | 659 000          | 0                | 0                | 0                | 1 184 000         | 2 074 000         | 760 000           | 3 971 000         | 600 000           |
| <b>Solde financier</b>                | <b>834 168</b>   | <b>7 605 085</b> | <b>4 728 935</b> | <b>5 334 887</b> | <b>2 218 166</b> | <b>-1 931 266</b> | <b>-6 513 847</b> | <b>-6 821 802</b> | <b>-787 679</b>   | <b>-307 884</b>   |
| Endettement net                       | 34 703 540       | 30 485 635       | 24 004 796       | 17 179 761       | 12 674 451       | 14 605 716        | 21 119 563        | 27 941 365        | 28 729 044        | 29 036 928        |

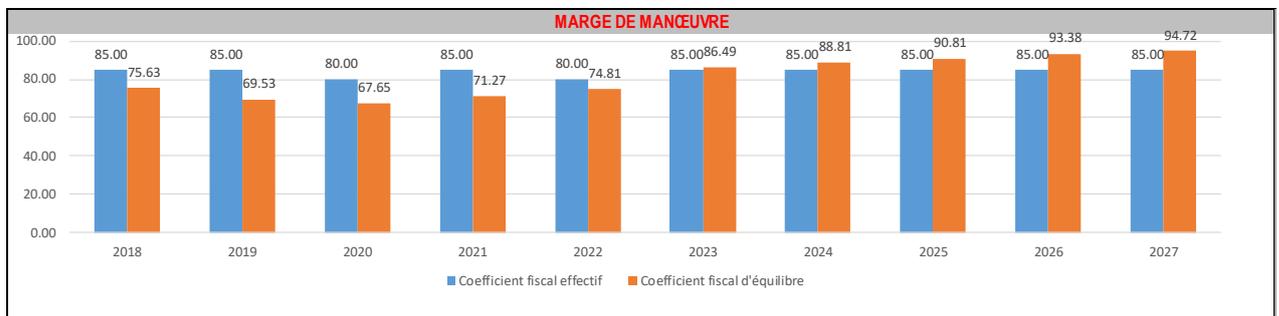
Nous émettons les constatations suivantes :

- La MNA s'améliore en raison des diminutions des amortissements. Les amortissement diminuent de CHF 800'000.- par année à l'horizon 2027
- Les dépenses de fonctionnement restent importantes et bien supérieures au passé, mais diminuent de CHF 800'000.- par année à l'horizon 2027 en tenant d'une priorisation des investissements
- L'importante amélioration se situe au niveau du solde financier, puisqu'avec une priorisation des investissements, le solde financier à 5 ans est plus ou moins à l'équilibre, avec un pic négatif en 2023 et 2025. L'endettement théorique en 2027 est inférieur à 30 millions (endettement des années 2018 et 2019) pour un endettement supplémentaire de environ 16 millions en 5 ans.

Nous avons également constaté qu'avec une priorisation des investissements planifiés, les deux indicateurs clés du poids de la dette et de l'effacement de la dette sont très bons au regard des graphiques ci-dessous :



Enfin, le coefficient d'équilibres'améliore également avec la variante 2.



## 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, il faut dans un premier temps tenir compte que le coefficient fiscal d'équilibre est supérieur au taux d'impôt actuel et que l'environnement économique n'est pas favorable aux collectivités publiques. Au regard des indicateurs du poids de la dette nette et de l'effacement de la dette avec la variante 2, une baisse de la fiscalité paraît envisageable malgré une MNA négative en 2023, ceci notamment en raison du fait que l'endettement au 31.12.2022 de la Commune est très faible. Cependant, ne sont pas pris en compte dans ces calculs notamment plus de 3 millions d'investissements nets déjà dans le plan pour les années 2028 et suivantes, ainsi que plus de 16 millions d'investissement non encore répertoriés dans le plan d'investissement, mais déjà identifiés comme nécessaires à moyen terme.

Pour les raisons suivantes, nous déconseillons à la Commune de diminuer la fiscalité au regard des projets d'investissements massifs des années à venir et de réévaluer la situation dans 3-4 ans.

Si toutefois une baisse de la fiscalité est vraiment souhaitée, nous recommandons vivement une meilleure priorisation des investissements futurs. Nous pensons en effet que le plan d'investissement en variante 2 reste très ambitieux au regard de ce que la Commune va effectivement investir. Pour preuve, les 8.2 millions d'investissements bruts sur 2023 alors que 3 millions ont été investis à fin octobre uniquement.

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 Jacques Crausaz (Conseiller communal en charge des finances) et Monsieur Laurent Chammartin (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 des recettes fiscales rétrospectives et planifiées

| Personnes physiques        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        | 2027        |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nombre de contribuables PP | 4 559       | 4 654       | 4 785       | 4 847       | 4 900       | 4 984       | 5 070       | 5 157       | 5 246       | 5 336       |
| IPP                        | 16 225 962  | 17 195 578  | 16 697 500  | 18 341 755  | 17 500 000  | 19 151 563  | 19 726 109  | 20 317 893  | 20 927 429  | 21 555 252  |
| VPIC (IPP)                 | 190 894     | 202 301     | 208 719     | 215 785     | 218 750     | 225 313     | 232 072     | 239 034     | 246 205     | 253 591     |
| VPIC/C (IPP)               | 41.87       | 43.47       | 43.62       | 44.52       | 44.64       | 45.21       | 45.77       | 46.35       | 46.94       | 47.53       |
| Accroissement IPP          | -           | 5.98%       | -2.90%      | 9.85%       | -4.59%      | 9.44%       | 3.00%       | 3.00%       | 3.00%       | 3.00%       |
| <b>Coefficient</b>         | <b>85.0</b> | <b>85.0</b> | <b>80.0</b> | <b>85.0</b> | <b>80.0</b> | <b>85.0</b> | <b>85.0</b> | <b>85.0</b> | <b>85.0</b> | <b>85.0</b> |

| Personnes morales  | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        | 2027        |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| IPM                | 2 014 005   | 1 661 385   | 1 031 415   | 1 307 114   | 950 000     | 1 044 500   | 1 103 600   | 1 166 246   | 1 232 651   | 1 303 040   |
| VPIC               | 23 694      | 19 546      | 12 134      | 15 378      | 11 176      | 12 288      | 12 984      | 13 721      | 14 502      | 15 330      |
| Accroissement IPM  | -           | -17.51%     | -37.92%     | 26.73%      | -27.32%     | 9.95%       | 5.66%       | 5.68%       | 5.69%       | 5.71%       |
| <b>Coefficient</b> | <b>85.0</b> |

## Compte de fonctionnement

### Dépenses

| Désignation                                   | 2022              | 2023              | 2024              | 2025              | 2026              | 2027              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 30. Charges du personnel                      | 6 492 554         | 7 806 511         | 7 962 641         | 8 121 894         | 8 284 332         | 8 450 019         |
| 31. Biens, services et charges d'exploitation | 6 470 496         | 6 599 906         | 6 731 904         | 6 866 542         | 7 003 873         | 7 143 951         |
| 33. Amortissements du PA                      | 2 324 426         | 2 324 426         | 2 510 103         | 2 868 875         | 3 348 895         | 3 725 271         |
| 34. Charges financières                       | 318 576           | 478 258           | 563 955           | 745 341           | 1 037 101         | 1 303 719         |
| 36. Charges de transfert                      | 16 631 876        | 17 926 475        | 18 664 269        | 19 224 197        | 19 900 923        | 20 497 950        |
| <b>Résultat</b>                               | <b>32 237 929</b> | <b>35 135 576</b> | <b>36 432 872</b> | <b>37 826 850</b> | <b>39 575 124</b> | <b>41 120 910</b> |

### Recettes

| Désignation                 | 2022              | 2023              | 2024              | 2025              | 2026              | 2027              |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 40. Revenus fiscaux         | 24 464 447        | 25 819 081        | 26 554 728        | 27 315 237        | 28 101 502        | 28 914 450        |
| 41. Patentes et concessions | 250 000           | 250 000           | 250 000           | 250 000           | 250 000           | 250 000           |
| 42. Taxes et redevances     | 3 924 514         | 3 924 514         | 3 924 514         | 3 924 514         | 3 924 514         | 3 924 514         |
| 43. Revenus divers          | 77 134            | 77 134            | 77 134            | 77 134            | 77 134            | 77 134            |
| 44. Revenus financiers      | 503 760           | 574 505           | 574 505           | 574 505           | 574 505           | 574 505           |
| 46. Revenus de transfert    | 4 153 788         | 4 153 788         | 4 153 788         | 4 153 788         | 4 153 788         | 4 153 788         |
| <b>Résultat</b>             | <b>33 373 643</b> | <b>34 799 022</b> | <b>35 534 669</b> | <b>36 295 178</b> | <b>37 081 443</b> | <b>37 894 391</b> |