

A diffusion publique

Commune de Romont

A l'att. du Conseil communal

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

Romont

Période 2021 à 2030

Bulle, le 28 août 2026

Contenu

Introduction	3
Lecture du tableau de bord	4
<i>Situation générale</i>	<i>4</i>
<i>La marge de manœuvre.....</i>	<i>6</i>
<i>Indicateurs de gestion</i>	<i>7</i>
Analyse synthétique du tableau de bord.....	10
Annexes	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 2021 à 2030.

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 autofinancés¹ (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

¹ 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.

ajoutés aux résultats. L'hypothèse selon laquelle les amortissements comptables correspondent aux amortissements financiers est abandonnée.

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.

Indicateurs de gestion

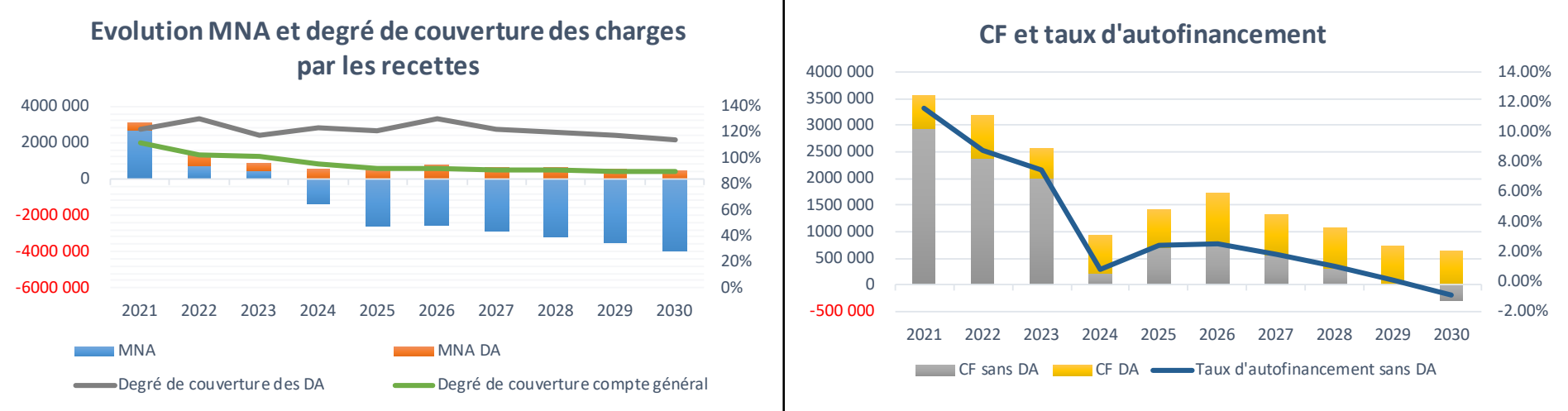
Cette partie regroupe des indicateurs, non combinés entre eux, dont l'interprétation concerne exclusivement la gestion des finances publiques. Comme nous l'avons mentionné, il en existe beaucoup, principalement sous forme de ratios. Avec ces indicateurs, il est possible de résumer la quantité d'informations 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.

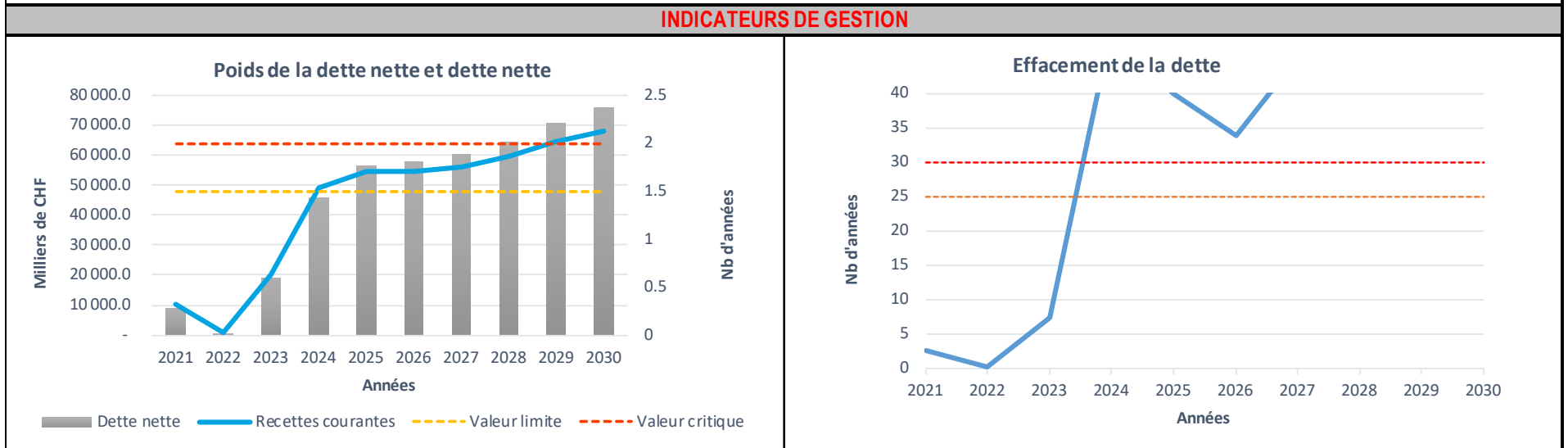
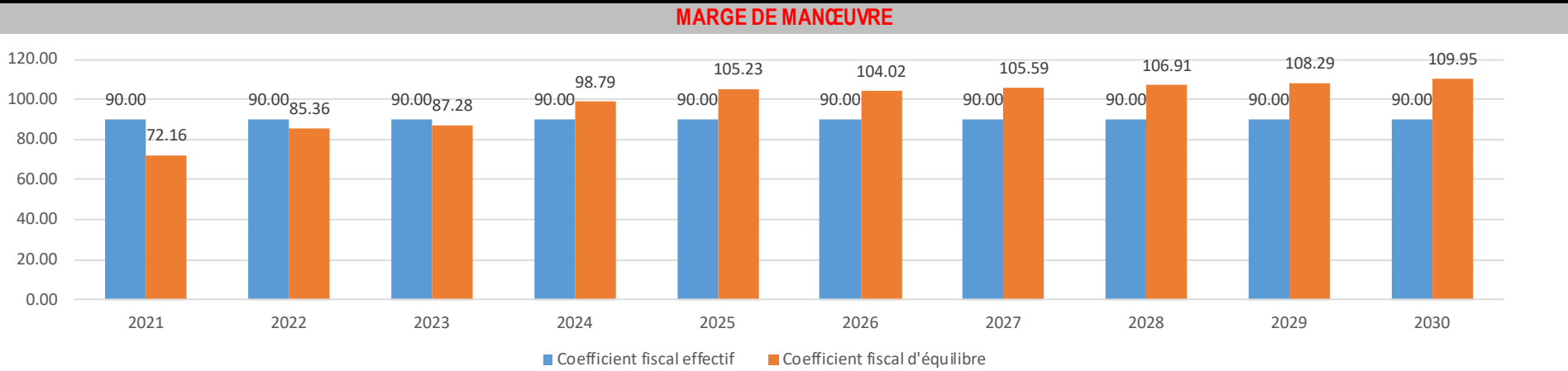
Enfin, la **Capacité d'autofinancement** (MNA / recettes totales) détermine la part des recettes totales disponibles pour financer directement des investissements. Comme nous l'avons mentionné, ce ratio permet également d'apprécier la marge de manœuvre financière. Si le résultat est négatif, cela traduit 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	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Recettes	25 444 280	27 014 021	26 823 813	26 808 383	29 632 670	30 499 889	30 943 644	31 397 606	31 862 015	32 337 116
Dépenses y.c. amort planifiés	22 775 852	26 333 905	26 403 473	28 190 903	32 226 585	33 040 611	33 825 949	34 586 639	35 379 752	36 252 542
MNA	2 668 428	680 117	420 340	-1 382 520	-2 593 915	-2 540 723	-2 882 305	-3 189 033	-3 517 737	-3 915 426
Service des eaux	554 781	720 601	425 146	531 061	634 259	634 259	554 347	523 537	511 787	484 349
Réseaux d'égouts, d'épuration	-123 262	-63 535	20 417	-3 472	1 390	251 390	150 289	134 354	80 729	22 079
Ordures ménagères et déchets	42 508	37 488	-3 640	27 404	-65 017	-65 017	-75 077	-77 077	-87 077	-87 077
Solde DA	474 027	694 554	441 922	554 993	570 633	820 633	629 558	580 813	505 438	419 350
MNA après DA	3 142 455	1 374 670	862 263	-827 527	-2 023 282	-1 720 089	-2 252 747	-2 608 220	-3 012 299	-3 496 076
Amortissements	416 601	1 829 427	1 719 476	1 763 277	3 433 338	3 433 338	3 585 585	3 666 240	3 748 691	3 859 719
Cash-flow	3 559 056	3 204 097	2 581 739	935 750	1 410 057	1 713 249	1 332 838	1 058 020	736 392	363 643
Recettes investissement	372 351	301 174	284 315	771 266	2 824 463	0	0	0	0	0
Dépenses investissement	-2 485 759	-2 992 838	-22 873 082	-32 382 640	-5 561 676	-3 386 000	-3 666 000	-5 350 000	-7 193 000	-5 350 000
Solde financier	1 445 649	512 433	-20 007 029	-30 675 625	-1 327 156	-1 672 751	-2 333 162	-4 291 980	-6 456 608	-4 986 357
Endettement net	9 168 772	750 268	18 936 645	45 813 531	56 248 124	57 920 875	60 254 038	64 546 018	71 002 626	75 988 983



DEMOGRAPHIE										
Années	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Habitants	5 458	5 593	5 891	6 156	6 322	6 448	6 577	6 709	6 843	6 980
Contribuables	3 439	3 511	3 493	3 786	3 888	3 966	4 045	4 126	4 209	4 293

FISCALITE										
Années	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
IPP	11 465 338	11 693 791	11 964 401	12 515 785	12 709 141	13 026 869	13 352 541	13 686 354	14 028 513	14 379 226
VPIC IPP	127 393	129 931	132 938	139 064	141 213	144 743	148 362	152 071	155 872	159 769
VPIC/C	37	37	38	37	36	36	37	37	37	37
IPM	1 997 453	1 491 313	1 938 907	1 643 353	2 616 969	3 285 000	3 285 000	3 285 000	3 285 000	3 285 000
VPIC IPM	22 194	16 570	21 543	18 259	29 077	36 500	36 500	36 500	36 500	36 500



INDICATEURS PAR HABITANT										
Années	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Dépenses	4 173	4 708	4 482	4 579	5 098	5 124	5 143	5 155	5 170	5 194
MNA (y compris DA)	576	246	146	-134	-320	-267	-342	-389	-440	-501
Endettement net	1 680	134	3 215	7 442	8 897	8 982	9 161	9 621	10 376	10 887
Recettes fiscales	3 527	3 572	3 490	3 363	3 570	3 616	3 603	3 591	3 580	3 569
Charges de transfert nettes	2 021	2 376	2 324	2 418	2 484	2 511	2 535	2 573	2 610	2 647
Recettes DA	471	530	488	480	523	551	519	509	499	489

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 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 comptables 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.

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

- Toutes les opérations sur les réserves sont éliminées. 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. En effet, 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.
- L'introduction de MCH2 a nécessité la constitution d'une réserve sur réévaluation du patrimoine administratif qui est amortie sur 10 ans contre le résultat. Cet élément va apporter un bénéfice comptable annuel d'environ KCHF 1'474 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 produit enrichit réellement la Commune et sera permanent dans le temps.
- 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 encaissées ou décaissées qui y sont liées.

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

Fonctionnement		2021		2022		2023		2024		2025	
		Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits
Opérations comptables	Comptes de fonctionnement	25 662 895	28 408 816	32 812 947	39 635 141	29 803 548	32 689 048	31 988 999	31 853 610	37 145 708	37 221 658
	Opérations sur les réserves	609 084	150 635	756 803	875 297	645 420	204 243	1 071 273	514 792	1 339 684	766 015
	Imputations internes	181 570	181 570	302 716	302 716	320 596	320 596	326 690	326 690	643 853	643 853
	Extraordinaires	0	955 204	3 151 733	1 937 444	0	1 751 269	0	1 817 496	200 000	1 805 127
	Réévaluations PF et PA	0	3 120	0	374	0	34	0	2 627	0	269
Données structurelles	Pertes et gains comptables PF	0	96 800	0	0	0	0	0	0	0	0
	Dissolution subv., investissements	0	0	0	98 243	0	53 343	0	48 771	0	63 664
	Recettes fiscales	0	993 208	0	-6 444 702	0	-659 768	0	620 274	0	-1 003 841
DA	Service des eaux	682 808	1 237 589	762 972	1 483 574	1 002 338	1 427 484	921 896	1 452 957	1 145 840	1 780 100
	Réseaux d'égouts, d'épuration	857 249	733 987	913 697	850 162	835 207	855 624	874 620	871 148	893 902	895 292
	Ordures ménagères et déchetteries	556 331	598 839	591 121	628 609	596 515	592 874	603 617	631 021	695 844	630 827
=	Comptes de fonctionnement épurés	22 775 852	25 444 280	26 333 905	27 014 021	26 403 473	26 823 813	28 190 903	26 808 383	32 226 585	29 632 670

Remarque : Les ajustements sur les recettes fiscales concernent le décalage entre les recettes d'impôt comptables et la facturation effective des années fiscales.

Synthèse des résultats

INDICATEURS ECONOMIQUES ET FINANCIERS										
Analyse économique	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Recettes	25 444 280	27 014 021	26 823 813	26 808 383	29 632 670	30 499 889	30 943 644	31 397 606	31 862 015	32 337 116
Dépenses y.c. amort planifiés	22 775 852	26 333 905	26 403 473	28 190 903	32 226 585	33 040 611	33 825 949	34 586 639	35 379 752	36 252 542
MNA	2 668 428	680 117	420 340	-1 382 520	-2 593 915	-2 540 723	-2 882 305	-3 189 033	-3 517 737	-3 915 426
Service des eaux	554 781	720 601	425 146	531 061	634 259	634 259	554 347	523 537	511 787	484 349
Réseaux d'égouts, d'épuration	-123 262	-63 535	20 417	-3 472	1 390	251 390	150 289	134 354	80 729	22 079
Ordures ménagères et déchett	42 508	37 488	-3 640	27 404	-65 017	-65 017	-75 077	-77 077	-87 077	-87 077
Solde DA	474 027	694 554	441 922	554 993	570 633	820 633	629 558	580 813	505 438	419 350
MNA après DA	3 142 455	1 374 670	862 263	-827 527	-2 023 282	-1 720 089	-2 252 747	-2 608 220	-3 012 299	-3 496 076
Amortissements	416 601	1 829 427	1 719 476	1 763 277	3 433 338	3 433 338	3 585 585	3 666 240	3 748 691	3 859 719
Cash-flow	3 559 056	3 204 097	2 581 739	935 750	1 410 057	1 713 249	1 332 838	1 058 020	736 392	363 643
Recettes investissement	372 351	301 174	284 315	771 266	2 824 463	0	0	0	0	0
Dépenses investissement	-2 485 759	-2 992 838	-22 873 082	-32 382 640	-5 561 676	-3 386 000	-3 666 000	-5 350 000	-7 193 000	-5 350 000
Solde financier	1 445 649	512 433	-20 007 029	-30 675 625	-1 327 156	-1 672 751	-2 333 162	-4 291 980	-6 456 608	-4 986 357
Endettement net	9 168 772	750 268	18 936 645	45 813 531	56 248 124	57 920 875	60 254 038	64 546 018	71 002 626	75 988 983

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 CHF 420'000 et CHF 2.6 millions, entre 2021 et 2023. Depuis 2021, la MNA se détériore et devient négative dès 2024. Les cash-flows présentés pour les années 2021 à 2025 sont très importants et se situent entre CHF 930'000 et CHF 3.5 millions. Ces indicateurs démontrent globalement une bonne santé financière de la Commune durant les dernières années qui a toutefois dû recourir à l'endettement pour supporter un plan d'investissement toujours important.

De plus, les domaines autofinancés permettent chaque année de générer des rentrées de liquidités de près de CHF 500'000.-.

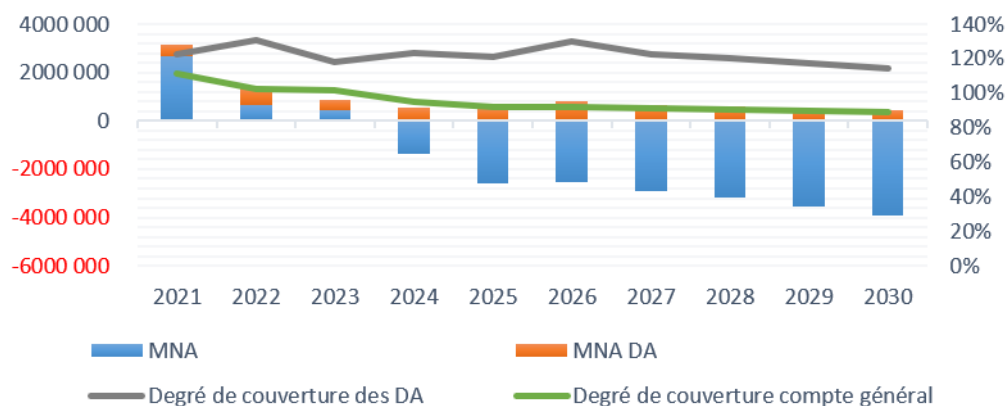
Résultats et constatations de l'analyse prospective des années futures

Bien que les cash-flows restent positifs, l'analyse tirée des années prospectives montre une importante dégradation de la situation financière de la Commune pour les raisons suivantes:

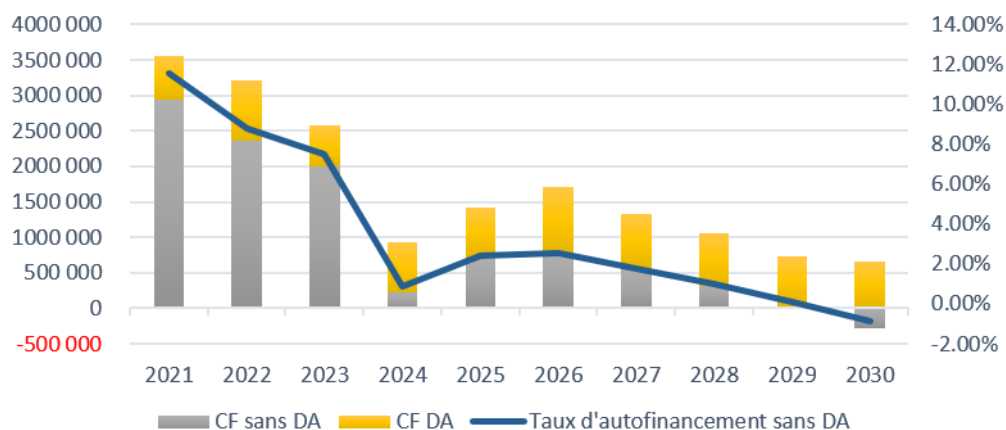
- **Impact des amortissements:** Le plan des investissements nets étant conséquents (CHF 24'945'000 en 5 ans), nous avons tenu compte des amortissements relatifs aux nouveaux investissements futurs, sur la base des règles comptables MCH2 entrée en vigueur au 01.01.2022. Les amortissements augmentent de fait considérablement, de CHF 3'430'000 en 2025 à plus de 3'850'000 en 2030. A noter encore qu'une part importante des investissements prévus dans le plan des investissements devrait se terminer en 2030 avec des impacts en matière d'amortissement dès 2031 de plus de CHF 550'000.- non pris en compte dans cette planification, car en dehors des années projetés.
- **Impact de l'augmentation des charges d'intérêt:** afin de pouvoir réaliser le plan des investissements prévu, le recours à l'emprunt devrait se monter, selon nos projections, à près de CHF 20 millions entre 2025 et 2030, ce qui engendrera des charges d'intérêt supplémentaires estimées à plus de CHF 400'000 en 2030, avec un taux de 2%.
- **Impact de l'augmentation des charges générales**
 - Charges de personnel: le personnel engagé dans le courant de l'année 2025 déploie ses effets complets dès l'année 2026, soit une dépense supplémentaire de CHF 200'000. Il est également tenu compte d'une augmentation de 1% par année.
 - Charges d'exploitation: il est tenu compte d'une croissance annuelle de 1% par année.
 - Charges liées: nous avons considéré une augmentation importante des charges liées CHF 300'000 dès 2027 pour le home de Billens. De plus, selon notre expérience, les charges liées vont continuer d'augmenter de manière importante et progressive lors des prochaines années. C'est pourquoi, nous avons également intégré une croissance de 3% les autres années, soit en 2026, 2028, 2029 et 2030.

L'impact de la réforme fiscale des entreprises a eu pour conséquence une augmentation des recettes fiscales des personnes morales en raison de la fin des statuts fiscaux spéciaux dont ont bénéficié certaines entreprises. Ces augmentations ont été intégrées suite à nos discussions avec Monsieur Schmid, vice-syndic, directeur du dicastère des Finances, et Monsieur Christophe Burri, administrateur des finances.

Evolution MNA et degré de couverture des charges par les recettes



CF et taux d'autofinancement

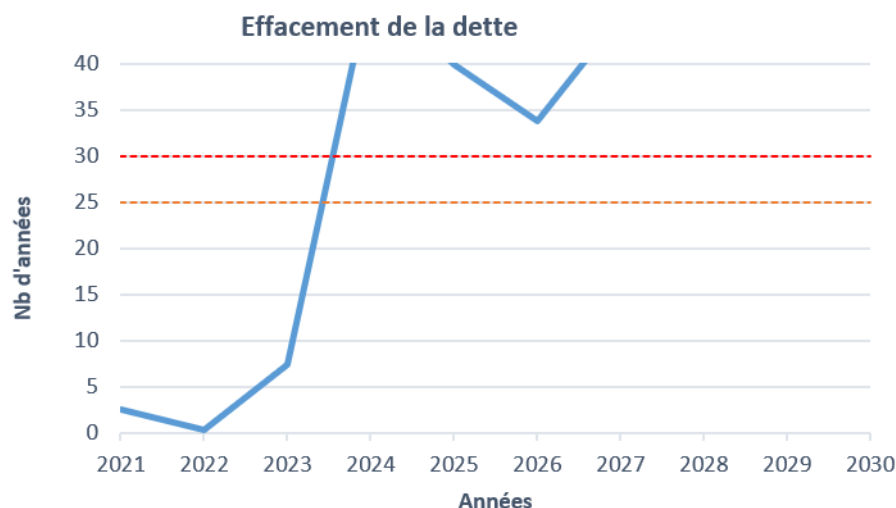
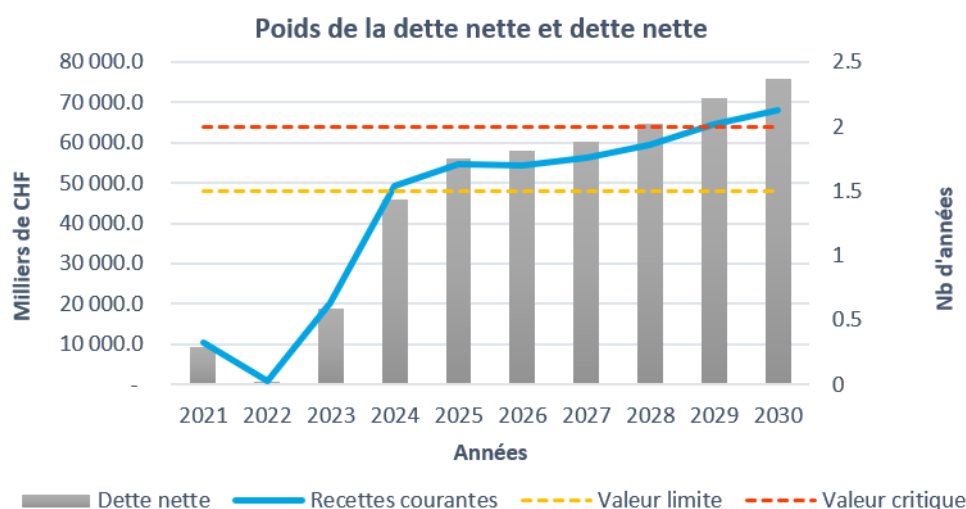


Ainsi, la planification des années 2026 à 2030 se caractérise par un plan d'investissements nets très important avec près de CHF 25'000'000 d'investissements projetés, dont les charges financières (durée d'amortissement selon MCH2 et taux d'intérêt moyen projeté de 2 %) ont une incidence importante sur le reste de la planification. Découle de ce plan d'investissement important une détérioration de la MNA comme expliqué ci-dessus, 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 20'000'000 à 5 ans pour un endettement total de CHF 75'000'000 au 31.12.2030. Nous précisons que cet endettement est théorique et repose sur de nombreuses hypothèses. Les chiffres seront potentiellement différents en 2030 en fonction de l'évolution de la réalisation des différents projets de la Commune.

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.

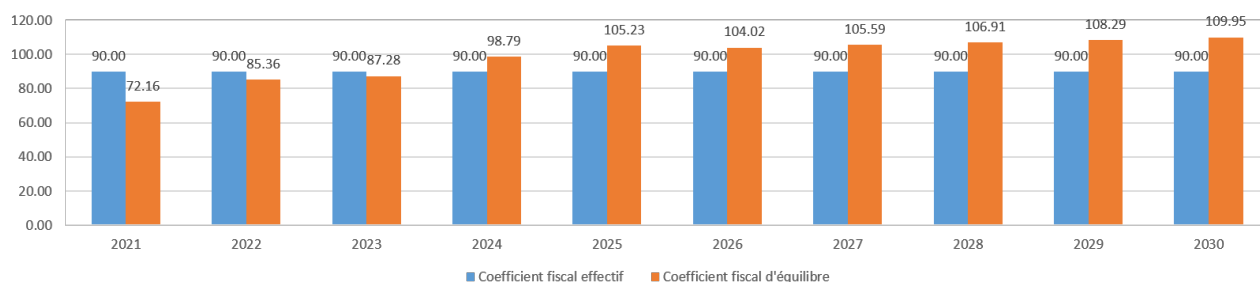
La population est, quant à elle, planifiée avec une augmentation de 530 habitants entre 2026 et 2030, correspondant à une croissance de 2% par année. Ceci permet de planifier un élargissement de la base fiscale ayant un effet positif sur la planification des recettes fiscales. Toutefois, l'augmentation 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.



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, du fait est qu'il s'agit en général du nombre d'année moyen des investissements en immobilisations et du fait est que l'on 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.

Etant donné la MNA négative dès 2024, 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 90 à 109.95% d'impôt serait nécessaire en 2030, sous les hypothèses qui ont été retenues dans cette analyse.



Il nous paraît opportun d'expliquer que le coefficient fiscal d'équilibre est un indicateur théorique qui repose sur une multitude d'hypothèses et surtout sur une situation économique de la commune. Cela ne signifie pas que la commune doit augmenter son point d'impôt du même coefficient à l'horizon 2030 pour que la commune ait une situation acceptable. Il est plutôt un indicateur que la situation financière de la commune se détériore, principalement en raison de l'endettement important et des coûts y afférents (coûts des intérêts et amortissements principalement).

Par exemple, nos hypothèses retenues ne tiennent notamment pas compte des éléments suivants :

1. Nous n'avons pas tenu compte des potentielles subventions d'investissement, puisque celles-ci ne sont pas connues à ce jour et pas estimables de manière suffisamment fiable ;
2. Nous n'avons pas tenu compte des impacts de la péréquation financière des années à venir. Les montants sont impossibles à déterminer et reposent sur les paramètres des autres communes également ;
3. Les investissements reportés et qui auront lieu dans les années après 2030 ne sont pas non plus prises en compte ;
4. Le taux d'intérêt retenu pour les emprunts est de 2 %. Ce taux est prudent, mais reflète les besoins d'une planification financière qui doit tenir compte d'hypothèses pessimistes au vu des projets prévus.

Par conséquent, le coefficient fiscal d'équilibre est influencé par une multitude d'hypothèses et repose sur une vision économique de la Commune. Il ne représente, en aucun cas, une certitude d'un taux d'impôt attendu pour cette période.

Conclusion

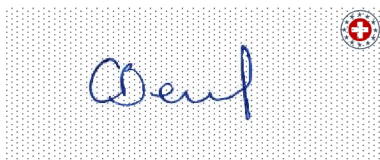
En conclusion, les résultats de la planification financière présentés dans le présent document expriment la tendance de l'évolution des finances de la commune pour les cinq prochaines années, sous les hypothèses fixées par le Conseil communal. Sur cette base, le Conseil communal pourra prendre des décisions 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 que les nouveaux investissements ainsi que le développement démographique de la commune vont engendrer des coûts supplémentaires non négligeables. Enfin, les cash-flow actuels et futurs, bien que jugé comme bons, ne suffiront pas pour autofinancer les investissements de la commune, qui va par conséquent devoir recourir à l'endettement de manière importante.

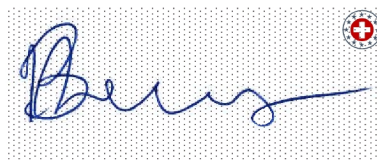
Par conséquent, nous recommandons comme point d'attention la priorisation des investissements futurs.

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 Thierry Schmid (Vice-syndic directeur du dicastère des Finances) et Monsieur Christophe Burri (Administrateur des finances). Nous nous tenons à disposition en cas de questions ou de renseignements à obtenir sur notre rapport.

BDO SA



Catherine Beaud



Benoît Andrey

Annexes

Détail des recettes fiscales rétrospectives et planifiées

Personnes physiques	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Nombre de contribuables PP	3 439	3 511	3 493	3 786	3 888	3 966	4 045	4 126	4 209	4 293
IPP	11 465 338	11 693 791	11 964 401	12 515 785	12 709 141	13 026 869	13 352 541	13 686 354	14 028 513	14 379 226
VPIC (IPP)	127 393	129 931	132 938	139 064	141 213	144 743	148 362	152 071	155 872	159 769
VPIC/C (IPP)	37.04	37.01	38.06	36.73	36.32	36.50	36.68	36.86	37.04	37.22
Accroissement IPP	-	1.99%	2.31%	4.61%	1.54%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Coefficient	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0

Personnes morales	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
IPM	1 997 453	1 491 313	1 938 907	1 643 353	2 616 969	3 285 000	3 285 000	3 285 000	3 285 000	3 285 000
VPIC	22 194	16 570	21 543	18 259	29 077	36 500	36 500	36 500	36 500	36 500
Accroissement IPM	-	-25.34%	30.01%	-15.24%	59.25%	25.53%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Coefficient	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0

Compte de fonctionnement

Dépenses

Désignation	2025	2026	2027	2028	2029	2030
30. Charges du personnel	5 403 123	5 657 154	5 713 726	5 770 863	5 828 572	5 886 857
31. Biens, services et charges d'exploitation	3 859 162	3 897 754	3 936 731	3 976 099	4 015 859	4 056 018
33. Amortissements du PA	3 305 424	3 305 424	3 436 984	3 499 815	3 549 890	3 628 231
34. Charges financières	949 593	919 513	993 835	1 012 645	1 058 191	1 136 175
36. Charges de transfert	18 709 284	19 260 767	19 744 674	20 327 218	20 927 239	21 545 261
Résultat	32 226 585	33 040 611	33 825 949	34 586 639	35 379 752	36 252 542

Recettes

Désignation	2025	2026	2027	2028	2029	2030
40. Revenus fiscaux	22 567 222	23 315 737	23 700 841	24 094 978	24 498 365	24 911 225
42. Taxes et redevances	2 875 077	2 932 579	2 991 230	3 051 055	3 112 076	3 174 318
43. Revenus divers	2 417	2 417	2 417	2 417	2 417	2 417
44. Revenus financiers	1 181 399	1 181 399	1 181 399	1 181 399	1 181 399	1 181 399
46. Revenus de transfert	3 006 555	3 067 757	3 067 757	3 067 757	3 067 757	3 067 757
Résultat	29 632 670	30 499 889	30 943 644	31 397 606	31 862 015	32 337 116