



KPMG Secteur Public



## L'analyse financière :

- ▶ La démarche rétrospective
- ▶ L'approche prospective

*Le 6 mars 2012*

## 1. Contexte enjeux et objectifs

## A chacun son point de vue...

▪ **L'élu**

- ▶ bilan d'un mandat, bilan d'un mode de gestion
- ▶ préparer un budget
- ▶ faisabilité d'un projet global de développement

▪ **L'utilisateur-électeur-contribuable**

- ▶ communication financière

▪ **Le fournisseur**

- ▶ la solvabilité présente et future de la commune

## ... mais les objectifs restent les mêmes

▪ **Un diagnostic financier pour comprendre :**

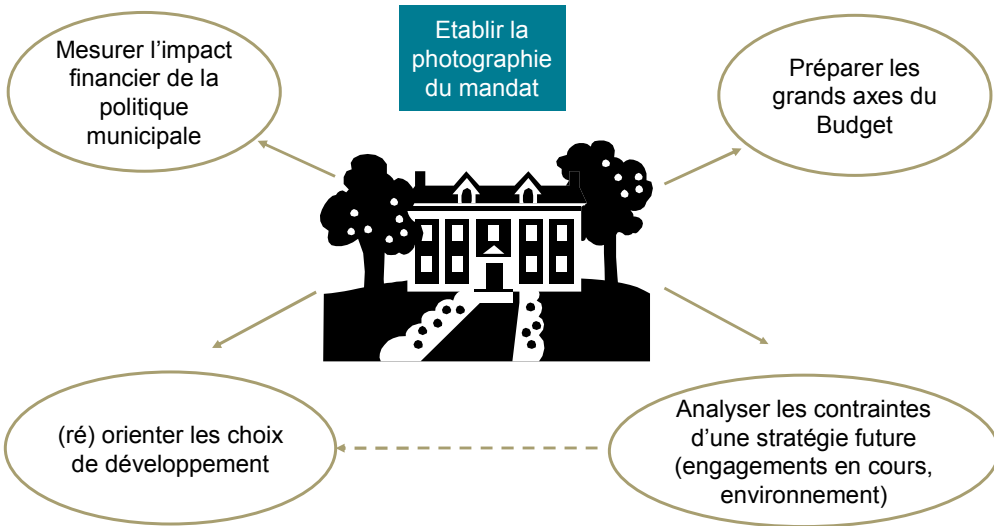
- ▶ La structure
- ▶ Les évolutions

▪ **Un diagnostic financier pour agir**

- ▶ Détecter les marges de manœuvre
- ▶ Adopter une stratégie de gestion

▪ **Un diagnostic financier pour prévoir :**

- ▶ Anticiper les grands équilibres ...et les limites de l'action municipale
- ▶ Définir le Plan Pluriannuel d'Investissement



1. Contexte, enjeux et objectifs de l'analyse financière
2. Le cadre de référence
3. Les axes de l'Analyse financière
4. L'approche prospective
5. Cas pratique

## 2. Le cadre de référence



### 2. Le cadre de référence

	<b>Ordonnateur</b> <i>Comptabilité budgétaire</i>	<b>Trésorier</b> <i>Comptabilité patrimoniale</i>
<b>Documents comptables</b>	Compte administratif	Compte de gestion
<b>Contenu</b>	Opérations budgétaires de l'année	Opérations budgétaires et non budgétaires de l'année + Etat des <b>stocks</b> entrée et sortie
<b>Enregistrement</b>	Partie simple	Partie double
<b>Comptes</b>	Classes 1 et 2 Classes 6 et 7 + qq autres comptes	Classes 1 à 7 Présence des <b>classes 4 et 5</b>
<b>Présentation</b>	Sections fonctionnement et investissement Nature / fonction	<b>Bilan</b> / compte de résultat / balance générale Nature

### Dépenses de fonctionnement :

- Personnel municipal
- Achats et services
- Subventions versées
- Intérêts de la dette...

- Epargne constituée =
  - Dotations aux amortissements
  - Epargne complémentaire

### Recettes de fonctionnement :

- Impôts
- Produits des services
- Dotations...

### Dépenses d'investissement :

- Equipement
- Remboursement du capital de la dette

### Recettes d'investissement :

- Subventions
- Emprunts souscrits

- Epargne utilisée pour le financement de l'investissement

## 3. Les axes de l'analyse financière

- . Analyse de la section de fonctionnement
- . Analyse de la section d'investissement
- . Le résultat global de clôture
- . Les principaux ratios
- . Analyse du bilan
- . Analyse de la dette

Produits courants non financiers = 926 k€  
- Charges courantes non financières = 648 k€

Produits courants financiers = 0 k€  
- Charges courantes financières = 36 k€

Produits exceptionnels = 37 k€  
- Charges exceptionnelles = 58 k€

Résultat courant non financier = 278 k€

+

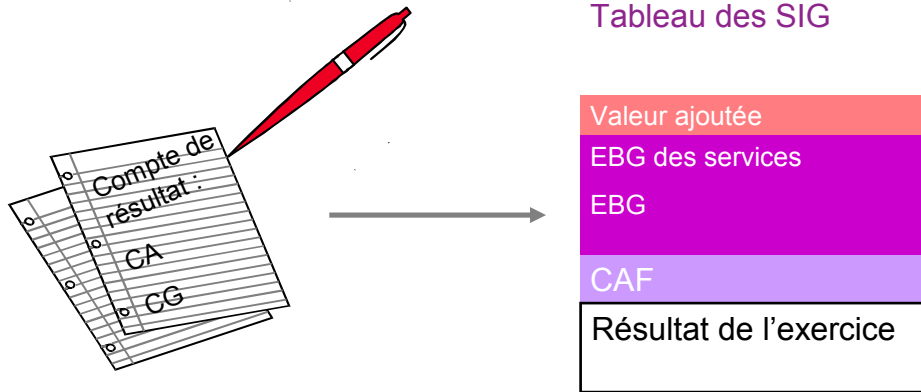
Résultat courant financier = - 36 k€

+

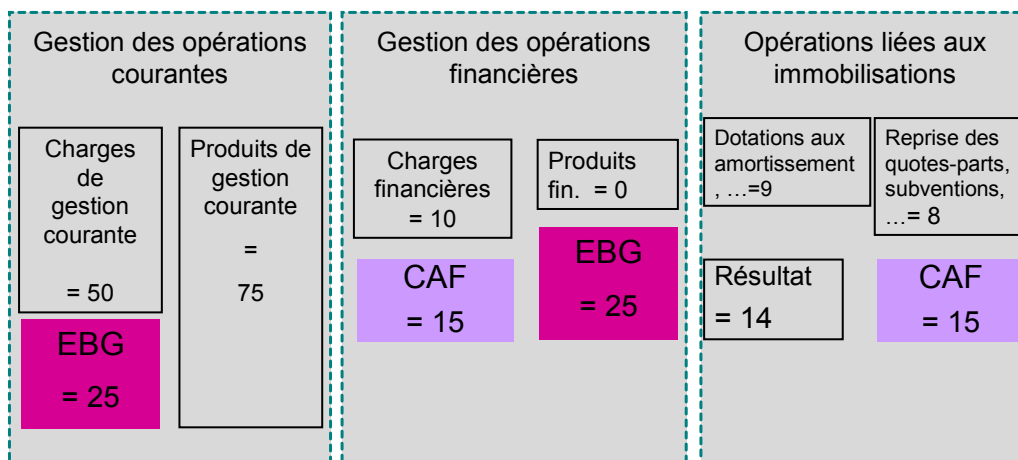
Résultat exceptionnel = - 21 k€

=

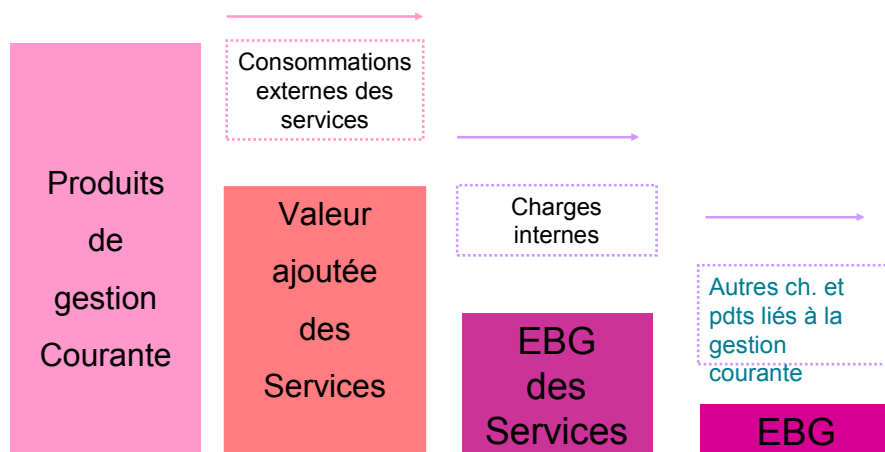
Résultat de l'exercice + 221 k€



- ▶ Décomposer le résultat de fonctionnement de l'exercice en plusieurs soldes en fonction de la nature économique des opérations qui ont contribué à sa formation
- ▶ Souligner les facteurs déterminants du niveau du résultat et identifier les sources de risque pour la commune



- **EBG = produits de gestion courante - charges de gestion courante**
- **EBG = surplus monétaire généré par l'activité de gestion courante**
- **EBG = indicateur de maîtrise des missions de services publics car :**
  - ▶ neutre vis-à-vis de la politique financière
  - ▶ neutre vis-à-vis des opérations exceptionnelles
  - ▶ indépendant des normes et des conventions comptables (amortissements et provisions)
  - ▶ indépendant des modalités de gestion mises en œuvre (gestion propre, concession...)
- **CAF = EBG - solde des opérations financières**
- **Dépend du profil d'amortissement de la dette**
- **Mesurer le surplus monétaire dégagé par l'exploitation disponible après paiement des charges financières**





▪ **Valeur ajoutée des services = produits de gestion courante - consommations externes des services**

▪ **Mesure la « richesse » dont la commune dispose effectivement pour :**

- ▶ assurer la rémunération de ses ayants-droit (personnel, prêteurs...)
- ▶ couvrir la reconstitution du patrimoine (amortissements)

▪ **Met en évidence le recours aux sous-traitants**

▪ **EBG des services = Valeur ajoutée des services - charges internes**

▪ **EBG des services = excédent dégagé directement par les services de la commune**

▪ **Son évolution permet d'apprécier la qualité de la politique de gestion des services et notamment l'optimisation du choix de recourir à la sous-traitance ou de réaliser des prestations en interne**

PERIMETRE DE L'ANALYSE

Soldes prévisionnels (K€)	CA 2008	CA 2009	CA 2010	CA 2011 provisoire
Produits de gestion	3 580	3 800	4 000	4 500
Charges de gestion	2 000	2 450	2 500	3 000
<b>Excédent brut de gestion</b>	<b>1 580</b>	<b>1 350</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>
Résultat financier (produits - charges)	150	150	150	150
<b>Capacité d'autofi (CAF brute)</b>	<b>900</b>	<b>1 150</b>	<b>1 350</b>	<b>1 350</b>

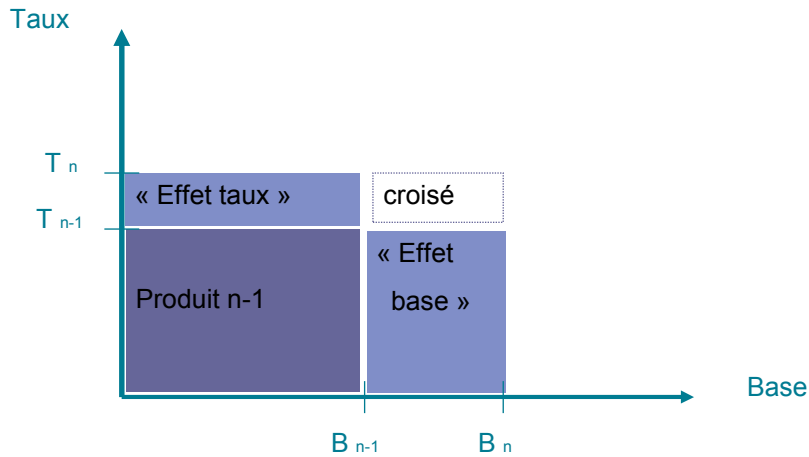
DONNEES D'ENVIRONNEMENT

*Diagram annotations: A red arrow labeled 'ANALYSE HORIZONTALE' points from left to right across the table rows. A blue arrow labeled 'ANALYSE VERTICALE' points from top to bottom down the table columns. A double-headed vertical arrow connects the table to the 'DONNEES D'ENVIRONNEMENT' box below.*

Dépenses de fonctionnement	Axes d'optimisation	Impact
Entretien et achats de fournitures	Rationaliser l'organisation et le contrôle	
Frais de personnel	Optimiser l'utilisation des Ressources Humaines financées par la collectivité Limiter la rigidité des budgets locaux avec : - une analyse du mode de gestion des services (régie / prestation de service / entité distincte), de l'évolution des effectifs, GVT et des indicateurs intéressants	
Participations et subventions versées	Optimiser l'utilisation des crédits alloués par un suivi et un contrôle	
Intérêts	Gestion active de la dette	
Autres dépenses		
EPARGNE BRUTE		

- **L'évolution des recettes de fonctionnement et leur structure**
- **Une analyse ciblée sur plusieurs postes-clés : les marges de manœuvre dont dispose la collectivité et son degré d'autonomie financière**
  - ▶ Les recettes fiscales : le critère essentiel de l'autonomie financière
    - Fiscalité directe :
      - **Richesse fiscale (importance des bases et potentiel fiscal)**
      - **Pression fiscale (niveau des taux de fiscalité, coefficient de mobilisation du potentiel fiscal)**
    - Fiscalité indirecte (surtout pour les départements et les régions)
    - L'impact de l'intercommunalité (transferts de ressources fiscales et versements des EPCI)
  - ▶ Les recettes en provenance de l'État : compensations fiscales et dotations
    - Compensations fiscales
    - Dotations (DGF, Dotation de solidarité rurale, Dotation nationale de péréquation, Dotation de solidarité urbaine...)
  - ▶ Les produits des services et du domaine
  - ▶ Les autres recettes

**Analyse des contributions directes**  
*Analyse de la croissance du produit fiscal*



Recettes de fonctionnement	Axes d'optimisation	Impact
Produits de l'exploitation et du domaine	Connaissance des coûts et de l'effort de la collectivité sur une base économique complète (patrimoine...)	
Dotations compensations Et subventions reçues	Validation des données	
Produit de la fiscalité	Observatoire de la fiscalité	
Autres recettes		

- . Analyse de la section de fonctionnement

- . **Analyse de la section d'investissement**

- . Le résultat global de clôture

- . Les principaux ratios

- . Analyse du bilan

- . Analyse de la dette

## Les dépenses d'investissement

- **Les principaux postes de dépenses d'investissement par nature :**

- ▶ remboursement des emprunts (compte 16)
- ▶ immobilisations (comptes 20, 21 et 23)
- ▶ immobilisations liées aux délégations de service (cpte 24)
- ▶ prises de participations (cpte 26)
- ▶ opérations pour les tiers (cpte 45)

- **Les principaux postes de dépenses d'investissement par fonction :**

- ▶ les grands secteurs d'intervention communale

## Les dépenses d'investissement

### ▪ Effort d'équipement (par habitant) :

$$\frac{\text{dépenses d'équipement brut}}{\text{nombre d'habitants}}$$

### ▪ Facteurs d'évolution :

- ▶ niveau de délégation de service (concession, mandat...)
- ▶ degré de transfert de compétence (coopération interco.)
- ▶ cycle d'investissement (taille de la commune, cycle électoral...)
- ▶ calcul des taux de réalisation (décalage entre inscriptions budgétaires et réalisations)

## Les ressources de financement de l'investissement

### ▪ Les principaux postes de recettes d'investissement :

- ▶ Autofinancement
- ▶ Ressources propres d'origine interne :
  - ✓ Amortissements et provisions nets des reprises
  - ✓ Amortissements des charges à répartir
  - ✓ Cessions d'immobilisations
  - ✓ Autres ressources à caractère financier...
- ▶ Ressources propres d'origine externe :
  - ✓ Les dotations en espèces, fonds globalisés, taxes d'urbanisme non affectées...
  - ✓ Subventions d'investissement (compte 138)
- ▶ Emprunts souscrits (compte 16)

## Les objectifs

▪ Apprécier l'adéquation entre les financements mobilisés par la commune et les dépenses d'équipement réalisées

▪ = confronter les modes de financement (autofinancement, subventions, dotations, emprunts, etc.) auxquels la commune a eu recours pour acquérir ses différents biens (dépenses d'équipement)

▪ Porter un jugement sur

- ▶ la politique d'investissement
- ▶ l'arbitrage entre les différentes modalités de financement (ressources propres/ internes, définitives ou temporaires)

Autofinancement	CAF Brute : rappel
	Remboursement d'emprunts
	Epargne nette
Emplois	Dépenses d'investissement
Solde des opérations d'investissement - besoin de Financement	
Ressources	Désinvestissement (cessions)
	Dotations et fonds divers
	Subventions d'investissement
	Autres recettes
Besoin ou excédent de Financement avant emprunt	
Ajustement emprunt	Emprunts souscrits
Solde de la section d'investissement avant reports	
Reports N-1	Affectation en 1068 - mise en réserve
	Reprise résultat investissement - 001
Résultat de la section d'investissement	
Résultat global	Reprise résultat fonctionnement - 002
Fonds de roulement	

▪ Une évaluation de l'effort d'équipement

- ▶ Volume des dépenses d'équipement (acquisitions d'immobilisation et travaux)

▪ Facteurs d'évolution :

- ▶ Besoins estimés (volume et état de santé du patrimoine,...)
- ▶ niveau de délégation de service / maîtrise d'ouvrage directe ou indirecte (concession, mandat...);
- ▶ degré de transfert de compétence (coopération interco.);
- ▶ cycle d'investissement (taille de la commune, cycle électoral...);
- ▶ calcul des taux de réalisation (décalage entre inscriptions budgétaires et réalisations)

Dépenses d'investissement	Axes d'optimisation	Impact
Remboursement capital emprunté	Analyse économique des durées d'amortissement	
Dépenses d'équipement : Acquisitions : - Terrains - Véhicules - Bâtiments	Le plan pluriannuel d'investissement	
Travaux neufs et grosses réparations		

Recettes d'investissement	Axes d'optimisation	Impact
EPARGNE BRUTE		
Subventions reçues	Le plan pluriannuel d'investissement	
Recettes diverses		
Emprunts	Analyse du besoin réel de financement à long terme et arbitrages	

- . Analyse de la section de fonctionnement
- . Analyse de la section d'investissement
- . **Le résultat global de clôture**
- . Les principaux ratios
- . Analyse du bilan
- . Analyse de la dette

**Fonds de roulement = résultat global de clôture**

- **Le résultat global de clôture (hors RAR) =**
  - ▶ Le résultat de l'exercice
  - ▶ Le résultat reporté de fonctionnement (c/OO2)
  - ▶ La résultat de la section d'investissement (y compris c/1068)
  - ▶ Le résultat reporté d'investissement (c/OO1)



- . Analyse de la section de fonctionnement
- . Analyse de la section d'investissement
- . Le résultat global de clôture
- . **Les principaux ratios**
- . Analyse du bilan
- . Analyse de la dette

#### Des indicateurs synthétiques :

- ▶ Ratios de structure : part d'une composante d'un ensemble
  - Charges de personnel / dépenses réelles de fonctionnement
  - Contributions directes / recettes réelles de fonctionnement
  
- ▶ Ratios de niveau
  - Dépenses réelles de fonctionnement par habitant
  - Dépenses d'équipement par habitant
  - Encours de la dette par habitant
  - Attention : la population n'est pas forcément un critère pertinent (ex. communes touristiques) et elle est peu évolutive (recensements)
  
- ▶ Ratios de gestion
  - Charges de gestion / contributions directes

▪ Identifier les principaux postes des Dépenses Réelles de Fonctionnement (DRF), étudier leur évolution et leur poids respectif

- ▶ DRF / Hab.
- ▶ Frais de personnel / DRF
- ▶ Intérêts de la dette / DRF

Moins de 500 hab	De 500 à 2000 hab	De 2000 à 3500 hab	De 3500 à 5000 hab
557	572	683	774
34.43%	42.90%	47.40%	49.90%
3.50%	4.40%	4.50%	4.40%

▪ Comparer aux ratios de la même strate démographique

▪ Identifier les principaux postes des Recettes Réelles de Fonctionnement (RRF), étudier leur évolution et leur poids respectif :

- ▶ RRF/ Nombre d'habitants
- ▶ Contributions directes / RRF
- ▶ Dotations / RRF
- ▶ Épargne Brute / RRF

Moins de 500 hab	De 500 à 2000 hab	De 2000 à 3500 hab	De 3500 à 5000 hab
773	764	886	967
38.20%	46.90%	53.10%	55.70%
38.80%	34.10%	31.10%	29.80%
28.10%	25.40%	23.40%	20.70%

▪ Comparer aux ratios de la même strate démographique

▪ **Dette / Population**

Moins de 500 hab	De 500 à 2000 hab	De 2000 à 3500 hab	De 3500 à 5000 hab
477	612	737	821

▪ **Taux de charge de la dette :**

▶ **Annuité / RRF**

10.70%	12.70%	12.80%	12.50%
--------	--------	--------	--------

▪ **L'indicateur volumétrique d'endettement (en années) :**

▶ **Encours de dette (stock) / RRF**

0.62	0.8	0.83	0.85
------	-----	------	------

▪ **Capacité de désendettement (en années) :**

▶ **Encours de Dette (stock) / Épargne brute (flux) :**

▶ Ratio important lors de l'étude de la solvabilité d'une collectivité ; indique le nombre d'année nécessaires à la collectivité pour rembourser le capital de sa dette, en y allouant l'ensemble de son épargne.

. **Analyse de la section de fonctionnement**

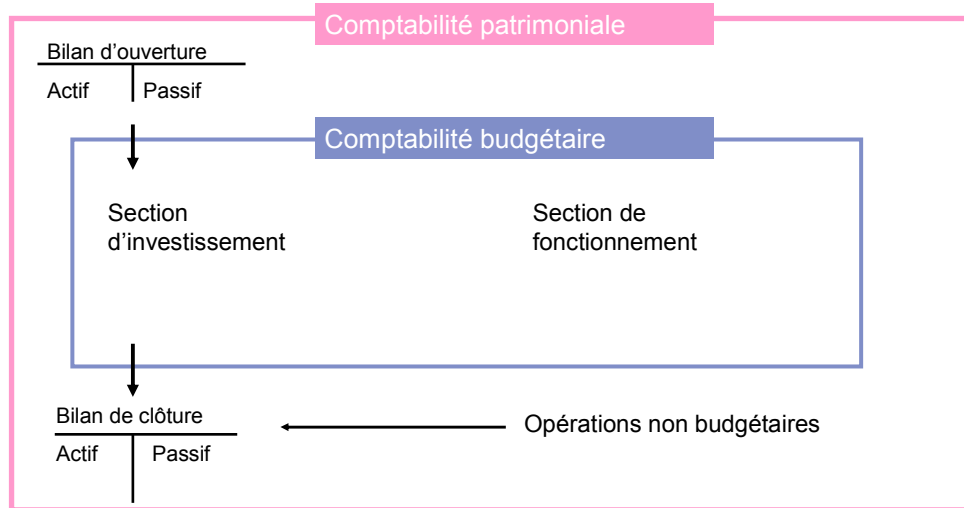
. **Analyse de la section d'investissement**

. **Le résultat global de clôture**

. **Les principaux ratios**

. **Analyse du bilan**

. **Analyse de la dette**



ACTIF	PASSIF
<b>Actif immobilisé :</b> - terrains - constructions - voiries, réseaux...	<b>Fonds propres :</b> - dotations - réserves - report à nouveau - résultat de l'exercice - subventions...
<b>Actif circulant :</b> - stocks - redevables - autres créances - disponibilités	<b>Provisions pour risques et charges :</b> - provisions pour risques - provisions pour charges
	<b>Dettes :</b> - emprunts - lignes de crédit de trésorerie - fournisseurs - autres dettes

Immobilisations



= 7 000

Créances



= 2 000

Liquidités



= 1 000

Total = 10 000

Fonds propres

= 5 000

Emprunts



= 3 000

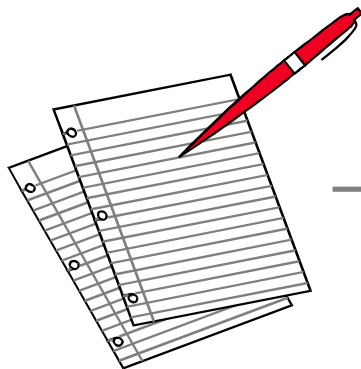
Fournisseurs

= 1 500

Crédits de trésorerie

= 500

Total = 10 000



Situation financière

F.R.

B.F.R.

Trésorerie

Immobilisations



= 7 000

Fonds de roulement (FR)

= 1 000

Fonds propres

= 5 000

Emprunts



= 3 000

FR = surplus de financements stables sur biens stables

Le cycle d'exploitation, le BFR

Créances



= 2 000

Fournisseurs

= 1 500

Besoin en fonds de roulement

= 500

BFR = besoin de financement né du cycle d'exploitation

Liquidités



= 1 000

Crédits de trésorerie

= 500

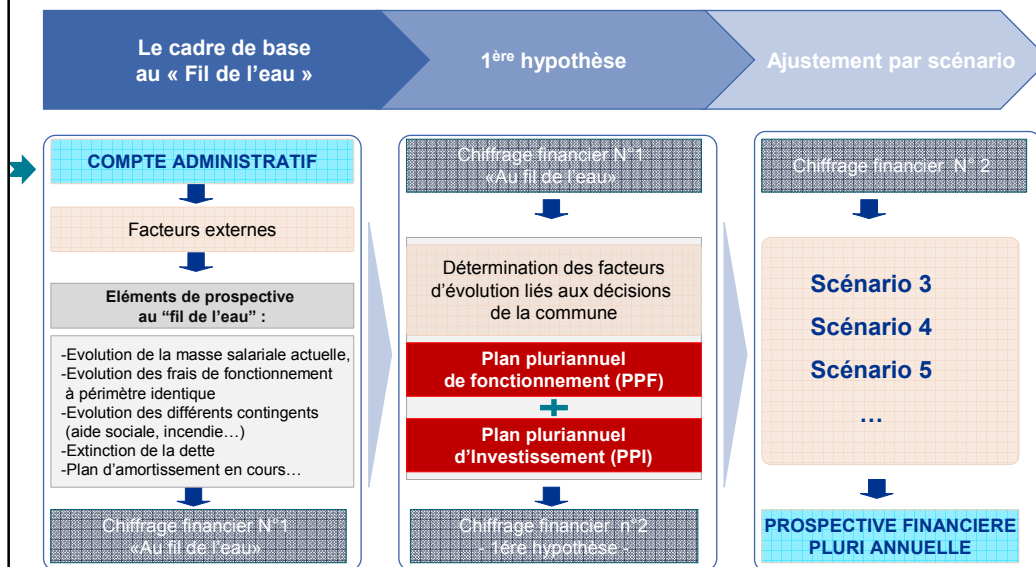
Trésorerie

= 500

Trésorerie = masse financière qui permet l'ajustement à court terme entre les deux cycles

- . Analyse de la section de fonctionnement
- . Analyse de la section d'investissement
- . Le résultat global de clôture
- . Les principaux ratios
- . Analyse du bilan
- . Analyse de la dette (pour mémoire)

## 4. La démarche prospective





Elaborer une grille des critères de sélection

3 axes principaux d'évaluation

•Financement initial

•Impact budgétaire induit

•Niveau d'engagement

6 critères de priorisation

•Lisibilité financière

•Coût net

•Charges de fonctionnement

•Recettes de fonctionnement

•Population concernée

•Engagement existant

6 critères de priorisation :

Financement initial du projet

1 -Lisibilité financière

- Très forte : 5
- Forte : 4
- Moyenne : 3
- Faible : 2
- Très faible : 1

2 -Coût net (en K€)

- De 0 à 40 K€ : 5
- De 40 à 80 K€ : 4
- De 80 à 150 K€ : 3
- De 150 à 250 K€ : 2
- > à 250 K€ : 1

■ Explications :

- On évalue la lisibilité du projet en terme de dépenses à engager et de subventions potentielles liées au projet.
- Sur la base de cette estimation, on attribue une note de 0 à 5 selon l'échelle ci-jointe.

■ Explications :

- On évalue le niveau de la charge financière de la commune.
- Sur la base de cette estimation, on attribue une note de 0 à 5 selon l'échelle ci-jointe.

6 critères de priorisation :

Impact budgétaire induit

**3 -Coûts de fonctionnement induits** (en % des dépenses de fonctionnement du dernier CA) :

- De 0 à + 10% : **5**
- De +10 à +20% : **4**
- De +20 à +30% : **3**
- De +30 à +40% : **2**
- > à +50% : **1**

**4 -Ressources nouvelles** (en %) :

- > à +20% : **5**
- De +15 à +20 % : **4**
- De +10 à +15% : **3**
- De +5 à +10% : **2**
- De 0 à +5% : **1**

Explications :

- On évalue les coûts de fonctionnement induits par projet.
- Sur la base de cette estimation, on attribue une note de 0 à 5 selon l'échelle ci-jointe.

Explications :

- On évalue les retombées potentielles du projet en termes de nouvelles recettes (voir le cas échéant, les économies pouvant être dégagées).
- Sur la base de cette estimation, on attribue une note de 0 à 5 selon l'échelle ci-jointe.

6 critères de priorisation :

Niveau d'engagement

**5 -Population concernée** (en %) :

- De 85 à 100% : **5**
- De 60 à 85 % : **4**
- De 40 à 60 % : **3**
- De 20 à 40% : **2**
- De 0 à 20% : **1**

**6 -Engagement municipal :**

- Prévu: **5**
- Non prévu **0**

Explications :

- On évalue le nombre d'habitants de la commune concernés par le projet.
- Sur la base de cette estimation, on attribue une note de 0 à 5 selon l'échelle ci-jointe.

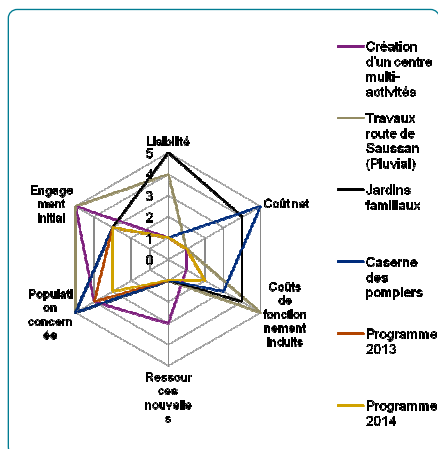
Explications :

- On évalue le niveau de l'engagement municipal initial du projet
- Sur la base de cette estimation, on attribue une note de 0 à 5 selon l'échelle ci-jointe.

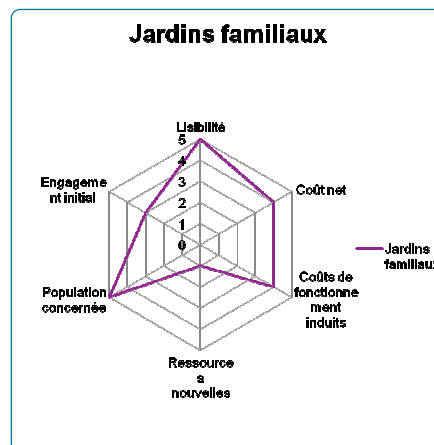
Projets éligibles au PPI	Critères d'évaluation						Arbitrage (1)	Autres Critères ...	
	Financement du projet		Impact budgétaire du projet		Caractère prioritaire				Impact budgétaire du projet
	Libilité financière	Coût net	Coûts de fonctionnement induits	Ressources nouvelles	Population concernée	Engagement municipal			
Création d'un centre multi-activités	1	1	1	3	4	5	15	...	
Travaux route centrale (Pluvial)	4	1	5	1	5	5	21	...	
Jardins familiaux	5	4	4	1	5	3	22	...	
Caserne des pompiers	1	5	3	1	5	3	18	...	
Programme 2013	1	1	2	1	4	3	12	...	
Programme 2014	1	1	2	1	3	3	11	...	

Pré-identifié au PPI

### Résultats des évaluations :



### Projet à prioriser:



# CAS PRATIQUE



## Analyse financière – Cas pratiques

Tableaux d'épargne	2006	2007	2008
Recettes courantes de fonctionnement	2 422 485	2 345 780	2 444 054
Dépenses courantes de fonctionnement	1 923 902	1 744 668	1 851 769
<b>Excédent Brut de Gestion (EBG)</b>	<b>498 583</b>	<b>601 112</b>	<b>592 285</b>
Produits financiers	38 462	47 592	45 629
Charges financières	123 533	125 763	142 754
Produits exceptionnels	2 679	5 186	26 237
Charges exceptionnelles	505	4 222	2 574
<b>CAF brute</b>	<b>415 685</b>	<b>523 905</b>	<b>520 822</b>
Remboursement en capital de l'emprunt	223 463	214 692	298 778
<b>CAF nette</b>	<b>192 223</b>	<b>309 212</b>	<b>222 044</b>
<b>Taux d'épargne (Epargne brute/ RRF)</b>	<b>17%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>
<b>Capacité dynamique de désendettement (en années)</b>	<b>4.23</b>	<b>2.98</b>	<b>4.91</b>
<b>Dette / habitant en €</b>	<b>3 301.32</b>	<b>2 927.78</b>	<b>4 794.76</b>

© 2012 KPMG S.A., a French limited liability entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. All rights reserved.

• Au vu du tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG) et les principaux ratios, considérez- vous que la situation financière s'est :

- ▶ améliorée
- ▶ dégradée
- ▶ stabilisée

• Quels axes de recommandation vous paraissent s'imposer :

- ▶ pour le fonctionnement
- ▶ pour le financement des investissements

- **Au vu du tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG) et les principaux ratios, considérez- vous que la situation financière s'est :**

- ▶ améliorée
- ▶ dégradée
- ▶ stabilisée

-**Quels axes de recommandation vous paraissent se dégager :**

- ▶ pour le fonctionnement municipal
- ▶ pour le programme d'investissement :
  - ▶ sur le niveau d'équipement
  - ▶ sur le financement des équipements