



## Offre de service

Accompagnement des Pouvoirs  
Locaux dans la maîtrise budgétaire  
et financière



## La préparation du budget et du plan financier (pluri)annuel continue de poser des questions



### Vos interrogations

- Les budgets peuvent-ils être équilibrés? Gère-t-on les deniers publics en bon père de famille ?
- Une adaptation des taxes locales est-elle nécessaire?
- Comment puis-je améliorer les finances de ma commune en utilisant la trésorerie de manière optimale?
- Quelles sont mes options pour le service extraordinaire? Combien dois-je transférer du service ordinaire au service extraordinaire?
- Quelle est ma capacité d'investissement ?
- Ai-je une visibilité au-delà de l'année à venir ?

Pour pouvoir répondre à ces questions et arriver à des décisions fondées sur des données, il est nécessaire de pouvoir anticiper au mieux les conséquences financières des options proposées et retenues.

Un outil de simulation performant vous permettrait de répondre à ces questions et de prendre les bonnes décisions



### Notre solution

Saviez-vous que Deloitte effectue des recherches dans le domaine de la politique financière des entités du secteur public depuis près de 20 ans ?

Sur base de notre expérience de plus de 30 ans dans le secteur public et des résultats de ces recherches, nous avons développé une **méthodologie pour les pouvoirs locaux** qui garantit non seulement une **politique financière saine**, mais qui permet également **d'optimiser les équilibres financiers**.

## Historique

Entre 2005 et 2015, Deloitte a développé un outil de simulation budgétaire qui répond à ces besoins.

Cet outil a été développé et déployé auprès d'une **centaine de communes en Flandre**.

Depuis 2015, le régulateur du nord du pays a récupéré les concepts de stabilité budgétaire et financière programmée dans l'outil Deloitte pour les intégrer comme des bonnes pratiques ou des obligations de gestion, de rapportage voire de programmation dans les outils comptable et budgétaire.

**Les communes Wallonnes** sont logées à la même enseigne.

C'est pourquoi, Deloitte a la volonté **d'adapter l'outil initial et de le rendre disponible pour l'ensemble des communes en Wallonie**.

Cet outil permettra aux décideurs d'aller au-delà de la législation en la matière et **d'être équipés pour gérer au mieux la commune**.

Ce module vous permettra d'effectuer des **analyses statistiques** à partir des **données** pertinentes provenant **des comptes annuels** des **6 années précédentes**.

Ces analyses portent sur l'exécution des **budgets ordinaire et extraordinaire**.

Les calculs incluent également **l'évolution historique d'un certain nombre d'éléments additionnels pertinents tels que la trésorerie, l'aging du patrimoine, les crédits/remboursements...**

Grâce à ce module, vous pourrez examiner les éléments issus des états financiers qui influencent de façon persistante les finances futures de votre commune.

Il vous sera donc possible **d'optimiser la politique de trésorerie** de votre commune **sans mettre en péril les équilibres financiers légaux**.

En effet, vous pourrez :

- **Déterminer l'évolution future du service ordinaire** de manière pratique, de façon agrégée ou détaillée.
- **Calculer les revenus de placements et les dépenses périodiques liées aux emprunts** pour les nouveaux emprunts à partir d'un plan de trésorerie créé automatiquement.
- **Résoudre le problème des transferts**. Étant donné que le module calcule en quelle année quel montant doit être emprunté, compte tenu d'un volume de trésorerie minimal (indexé), les nouveaux frais d'emprunt sont également calculés automatiquement. En conséquence, le facteur déterminant pour l'inclusion ou non de nouvelles dépenses périodiques d'emprunt dans le budget et le plan de politique financière n'est plus le montant des emprunts du budget extraordinaire, mais, les nouveaux emprunts calculés en fonction du plan de trésorerie.



Grâce à ce module, vous pourrez choisir de **maintenir ou non un équilibre financier structurel**.

**En cas d'équilibre**, vous pourrez indiquer jusqu'à quelle année les budgets futurs doivent être maintenus en équilibre. **En cas de déséquilibre structurel temporaire**, vous pourrez calculer quelles interventions (fiscales) seront nécessaires pour remettre les finances de la commune sur les rails.

Sur la base de ces instructions, toutes sortes de **simulations et de combinaisons** seront **possibles** à l'aide d'au minimum deux points de départ :

### 1) Le service ordinaire est une donnée

Au moyen d'une **simple pression sur un bouton**, vous obtiendrez immédiatement les options budgétaires du service extraordinaire. Lors du calcul, vous pourrez opter pour une progression linéaire du service extraordinaire ou pour un calcul en fonction d'une période législative.

### 2) Le service extraordinaire est une donnée

Compte tenu des opportunités d'investissement souhaitées, il vous sera possible de vérifier immédiatement si les **équilibres financiers** sont toujours **respectés**. Le module calculera également les interventions nécessaires pour atteindre une certaine capacité d'investissement. Les décideurs politiques seront donc à même de sélectionner les interventions pouvant être discutées.

Outre ces deux points de départ, **un nombre importants de rapports intermédiaires** sont également possibles.

Ex. le volume d'investissement restant peut être calculé aisément compte tenu de la réalisation d'un projet donné au cours d'une année

**Le plan officiel de politique financière pluriannuelle** est inclus dans ce module pour éviter que les simulations ne soient saisies manuellement dans le document officiel.

C'est la finalité de ce module, mais ce n'en est toutefois pas l'essence.

## Bénéfices

**1** Atteindre l'équilibre budgétaire

**2** Maîtriser la trésorerie: contrôle et optimisation

**3** Prendre des décisions financières en connaissance de cause de la capacité et disponibilité financières

**4** Déterminer la capacité d'investissement

**5** Elaborer des plans de liquidités

**6** Disposer d'une consistance dans l'application des politiques de gestion, pour l'exploitation et les investissements, au travers d'un plan pluriannuel, tenant compte de flux de trésorerie entrants et sortants

**7** Pouvoir simuler les impacts budgétaires et de trésorerie, les décisions d'investissements

**8** Disposer de toutes les données lors des conclaves budgétaires ou des réunions de gestion communales

# Paramètres



## Un outil de prise de décision

Les décideurs politiques déterminent la politique financière à adopter. Notre outil **permet de paramétrer le niveau de détails voulu** afin d'effectuer des **analyses et des simulations**.

Le niveau de détails est aligné sur le niveau de prise de décision d'une commune, à savoir :

- **à l'ordinaire** : au niveau des groupes économiques
- **à l'extraordinaire** : au niveau des groupes économiques et au niveau des projets individuels à financer
- et sur les grands **catégories de dépenses et de recettes**.

Ces décisions concernent les objectifs à atteindre par rapport à des **équilibres budgétaires et financiers prédéfinis par la commune** elle-même ou encore **des réserves de trésorerie à ne pas dépasser**.

Recherche Historique ; Planification Budgétisation*		Simulations et Résultats	
ORDINAIRE		ORDINAIRE	
RECETTES	DEPENSES	RECETTES	DEPENSES
PRESTATIONS (60) • Estimés/Crédits • Droits Etablis (par type : p.ex. Police) TRANSFERTS (61) • Estimés/Crédits • Droits Etablis Fonds communaux Précomptes immobiliers Impôts des personnes physiques Additionnels communaux DETTES (62) • Dividendes • Crédits d'intérêts • ... REPORTS ET TRANSFERTS ANNEES PREC. (66, 68)	PERSONNEL (70) • Enseignements • Autres personnels communal FRAIS DE FONCTIONNEMENT (71) • Energie • Autres frais de fonctionnement • <b>Indice santé</b> TRANSFERTS (72) • CPAS (coûts) • Fabrique d'église • Hôpitaux • Dotations Police • Autres DETTES (7x) • PLU (par type) • Pertes REPORTS ET TRANSFERTS ANNEES PREC (76, 78)	Impôts des personnes physiques • <b>Année d'application</b> • <b>Limite tarifaire</b> • <b>L'ordre de simulation</b> • <b>% d'erreur de calcul</b> Précompte Immobilier • <b>Mêmes 4 paramètres</b> Additionnel communaux • <b>Mêmes 4 paramètres</b> Cible attendue en terme de • <b>Année de l'équilibre budgétaire</b> • <b>Année de l'équilibre financier</b> • <b>% d'équilibre FINAPSIS (recettes &gt; dépenses)</b> • <b>Année de l'équilibre du FINAPSIS</b>	Limite basse de trésorerie Frais de personnel • <b>Limite de croissance (%)</b> • <b>Année d'intervention</b> • <b>L'ordre de simulation</b> • <b>% d'erreur de calcul</b> Frais de personnel • <b>Mêmes 4 paramètres</b> Pour chaque niveau de détail ci à gauche • <b>Le % des variations d'engagement par rapport au budget</b> • <b>Le % des variations de dépenses par rapport à l'engagement</b> • <b>Le % de croissance historique des dépenses</b> • <b>Le % de croissance future (6 ans) des dépenses</b>
EXTRAORDINAIRE		EXTRAORDINAIRE	
RECETTES	DEPENSES	RECETTES	DEPENSES
• (90) REPORTS • (91) INVESTISSEMENTS • (92) DETTES • (96) TRANSFERTS DE ET VERS L'ORDINAIRE • (98) TRANSFERTS DES RESERVES	• (80) REPORTS • (81) INVESTISSEMENTS • (82) DETTES • (86) TRANSFERTS DE ET VERS L'ORDINAIRE • (88) TRANSFERTS DES RESERVES	• <b>Taux d'emprunt sur 20 ans</b> • <b>4 années de dispersion de l'investissements</b> • <b>Le % d'exécution budgétaire dans l'année analysée</b> • <b>Valeur du budget par projet</b>	• <b>Valeur du financement reçu par projet (subsidés ou autres) et par ligne de subsidés ou autres méthodes de financement</b> • <b>Valeur du financement à recevoir par projet (subsidés ou autres) et par ligne de subsidés ou autres méthodes de financement</b>

### Rapports



À déterminer selon les besoins de la commune, avec un maximum de 3 rapports

\* Le niveau de détails des informations au chargement est flexible et peut être directement récupérée de la comptabilité. L'analyse et la simulation portent sur le niveau de détails présenté.

Green : Paramètres de simulation

# Utilisateur par taille des communes

Commune	Nombre de clients	Dont des villes
De moins de 10000 habitants	4	Pas d'application
De 10000 à 20000 habitants	20	2
De 20000 à 30000 habitants	9	1
De plus de 30000 habitants	9	4

### Expertise



Travailler avec le secteur public est notre métier. Notre expérience est vaste et notre expertise confirmée.

### Références



Nous vous présentons ci-dessous quelques villes/communes au sein desquelles nous avons implémenté notre outil de simulation budgétaire au cours des dernières années :



## Contactez-nous !

### **Guillaume Deschamps**

0477/97.28.95

[gdeschamps@deloitte.com](mailto:gdeschamps@deloitte.com)

### **Dimitri Dubois**

0474/56.46.52

[didubois@deloitte.com](mailto:didubois@deloitte.com)

# Deloitte.

This publication has been written in general terms and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from action on any of the contents of this publication. Deloitte LLP accepts no liability for any loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication.

Deloitte LLP is a limited liability partnership registered in England and Wales with registered number OC303675 and its registered office at 1 New Street Square, London EC4A 3HQ, United Kingdom.

Deloitte LLP is the United Kingdom affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.

© 2020 Deloitte LLP. All rights reserved.

Designed by CoRe Creative Services. RITM0500452