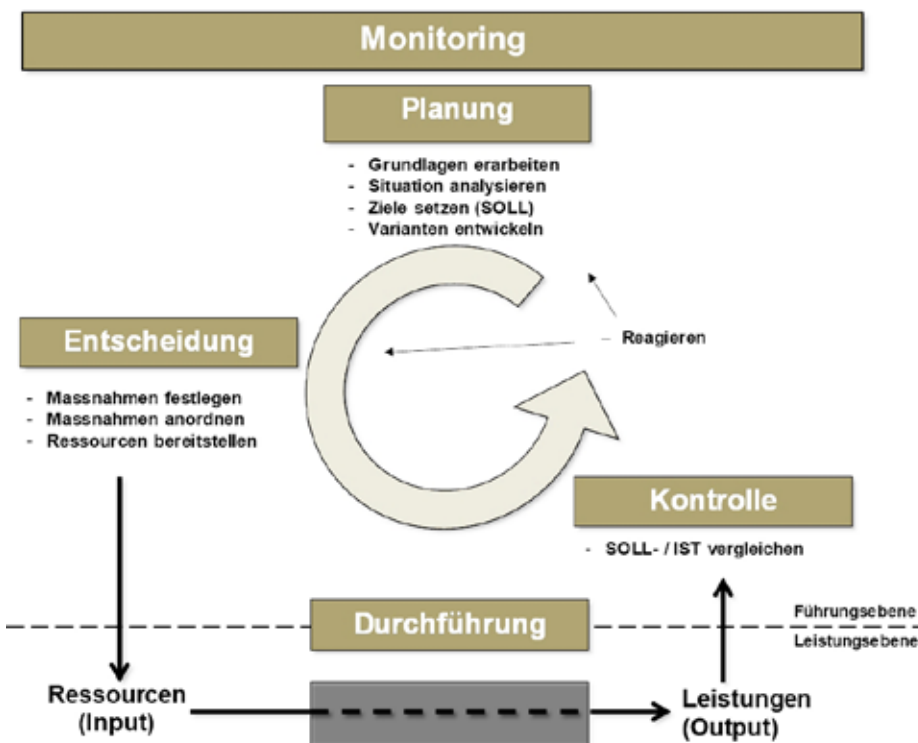


COVID-19 et gestion financière des communes suisses

Avec la situation actuelle du COVID-19, les étapes de la gestion financière et du suivi des finances des communes revêtent une importance particulière. Un nouveau guide en langue allemande* soutient les petites et moyennes communes dans cette tâche.



Le cycle de la gestion financière se déroule en quatre phases: planifier, décider, exécuter contrôler. Le suivi est un processus d'ensemble. Graphique: fhgr/BDO

La gestion des finances des communes est un grand défi, surtout en Suisse avec son système de milice. Outre les connaissances générales et une expérience dans le domaine de la gestion, elle requiert également des connaissances de base en matière de finances, lesquelles ne peuvent être acquises qu'au prix d'un effort supplémentaire si l'on ne les maîtrise pas déjà dans le cadre professionnel. Cela pose généralement moins de problèmes dans les grandes communes et villes, car les responsables politiques peuvent compter sur des experts au sein de l'administration. Dans les communes de taille moyenne et surtout de petite taille, le problème s'aggrave sensiblement. Là, la question de la gestion financière peut se concentrer sur une personne chargée d'élaborer le prochain budget qui sera ensuite adopté

par l'exécutif et l'assemblée communale.

Une planification en amont est essentielle

La gestion financière ne se limite pas à la préparation du budget (voir figure ci-dessus). C'est dans la phase de planification que la base de la gestion financière est créée. La situation actuelle est analysée, des objectifs sont fixés, puis un plan financier est établi. Selon la commune, un plan législatif existant ou des lignes stratégiques peuvent servir de base pour fixer des objectifs. Le plan financier est censé illustrer le développement de la commune au cours des cinq prochaines années. Si la situation est incertaine, comme c'est actuellement le cas avec le COVID-19, il convient d'accorder une plus grande attention à la préparation de ces bases

et de planifier du temps supplémentaire. Dans tous les cas, il faut commencer dès maintenant, au printemps, avec le plan financier 2022–2027. L'implication en amont de tous les membres de l'exécutif facilitera la planification et la préparation du budget 2022 à l'automne. Le plan financier devrait inclure des variations avec des scénarios les plus optimistes et les plus pessimistes qui tiennent compte des impacts possibles du COVID-19. La planification est effectuée séparément pour chaque domaine de responsabilité (département, division).

Dresser les domaines fonctionnels possiblement impactés par le COVID-19

Enfin, les dix domaines fonctionnels selon le modèle de comptes harmonisé (MCH2) doivent être entièrement dressés et justifiés sous une forme ou une autre. Le tableau ci-contre montre ces domaines fonctionnels avec les impacts possibles du COVID-19 qui pourraient influencer les comptes de résultats ou les comptes des investissements d'une commune. Au final, une variante constituera la base du budget 2022 à l'automne. La communication avec les habitants de la commune est tout aussi importante. Plus ils seront informés tôt et de manière transparente sur la planification financière 2022–2027, plus il sera facile de préparer et d'adopter le budget 2022.

Décider et contrôler

Dans la phase de décision, les ressources sont allouées en fonction de la variante de planification sélectionnée et du budget, et mises en œuvre dans la phase d'exécution.

La dernière phase, la phase de contrôle, comprend la comparaison entre l'état actuel et l'état visé. Les exigences cibles de la phase de planification sont comparées aux données réelles de l'exercice comptable. Le dépôt légal des comptes accompagné des états financiers annuels et les rapports d'audit associés fait office de documenta-

Domaine	Impact du COVID-19
Global	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un paquet d'économies • Report de projets • Discipline budgétaire rigoureuse • Réévaluation des investissements
00 Administration générale	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux recrutements pour lutter contre le COVID-19 • Dépenses et investissements pour le travail à domicile • Dépenses et investissements pour les mesures de protection (guichets) • Réduction des frais de voyage • Suppression des tickets journaliers CFF • Dépenses supplémentaires pour le matériel de nettoyage
01 Ordre et sécurité publics, défense	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction/Augmentation des dépenses de Securitas • Réduction/Augmentation des frais de stationnement
02 Education	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses et investissements Mesures de protection • Dépenses et investissements Enseignement à distance • Remboursements aux écoles de musique • Réduction des recettes et dépenses pour les garderies/repas de midi
03 Culture, sports et loisirs, église	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de recettes suite à l'annulation d'événements • Réduction de revenus tirés des frais d'utilisation
04 Santé	<ul style="list-style-type: none"> • Contributions plus élevées aux hôpitaux et aux établissements de soins
05 Sécurité sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution de bons • Allocations aux chômeurs
06 Transports et communications	<ul style="list-style-type: none"> • Contributions plus élevées des communes pour les transports publics en raison de la baisse des recettes de la vente de tickets
07 Protection de l'environnement et aménagement du territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses supplémentaires pour l'élimination des déchets (confinement)
08 Economie	<ul style="list-style-type: none"> • Déclenchement anticipé des investissements pour soutenir l'économie locale
09 Finances et impôts	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit fiscal – exonérations fiscales • Retards de paiement, paiements échelonnés • Intérêts moratoires • Crédits supplémentaires • Levée de crédits additionnels • Intérêts négatifs

Les dix domaines fonctionnels selon le MCH 2 doivent être entièrement dressés et justifiés. Le tableau affiche ces domaines fonctionnels avec les impacts possibles du Covid-19 qui pourraient influencer les recettes ou les dépenses de l'investissement et du compte de résultat d'une commune. Photo: fhgr/BDO

tion (actuellement au printemps 2021 pour la dernière période comptable 2020). Si les valeurs réelles des comptes annuels s'écartent fortement des valeurs cibles, il conviendra de réagir. Soit les valeurs cibles de la phase de planification devront être redéfinies, soit d'autres mesures devront être mises en place.

Le suivi est encore plus important qu'à l'ordinaire

Le suivi est un processus d'ensemble qui surveille le cycle du contrôle financier en quatre phases. Le contrôle porte essentiellement sur le respect des objectifs fixés lors de la phase de planification. Dans de nombreuses

communes, le suivi s'effectue de plus en plus à l'aide de solutions logicielles. Les systèmes dits de cockpit ou de tableau de bord visualisent les chiffres-clés sur des paramètres financiers et non financiers importants. Avec la situation actuelle du COVID-19, le suivi prend une importance particulière. Ainsi, certaines communes surveillent actuellement leurs liquidités en déployant un effort supplémentaire, car elles s'attendent à des retards et des défaillances dans le domaine des diverses recettes (impôts, redevances, etc.). Côté dépenses, les informations actuelles sur les projets et les prêts en cours apparaissent généralement sur le radar dans le cadre du suivi.



Nouveau guide pour la gestion financière en temps de crise

L'Association des Communes Suisse (ACS), en collaboration avec le Centre de gestion administrative de la Haute école spécialisée des Grisons et la BDO, société spécialisée dans l'audit, les services fiduciaires et le conseil, a publié un guide sur la gestion financière des communes dans des situations particulières. Cette publication s'adresse avant tout aux petites et moyennes communes. Celles-ci ont des exigences très diverses en termes de savoir-faire et d'instruments de gestion financière. Le guide tente d'une part de donner un aperçu général de la gestion financière intégrale d'une commune et, d'autre part, de mettre en évidence les aspects spécifiques dont une commune doit tenir compte lorsqu'elle se trouve dans une situation particulière.

*Le guide peut être commandé auprès de l'Association des Communes Suisses (ACS) au prix de 20 CHF: verband@chgemeinden.ch. Il est actuellement disponible uniquement en allemand.



*Dominik Just
Chargé de cours
et responsable
de projets
Haute école
spécialisée
des Grisons*