



# Éléments d'analyse financière et de «benchmarking» par Belfius

L'analyse financière permet d'apprécier la **santé financière d'une commune**, de détecter (ou idéalement d'anticiper) les facteurs d'évolution défavorables, d'identifier les contraintes financières futures ou les marges de manœuvre disponibles. L'évaluation de la santé financière n'est pas réservée aux communes en difficulté, mais s'adresse à toutes les entités qui, même bénéficiant d'une situation financière saine, souhaitent mener une réflexion rétrospective et/ou prospective dont l'objectif est:

- de dresser une «photo» financière de l'activité de la commune;
- d'initier une réflexion critique sur l'allocation des grandes masses budgétaires, les priorités budgétaires et la structure de financement;
- d'entamer un questionnement sur les disparités de situation financière (benchmarking);
- d'obtenir un cadre de réflexion objectif pour la détermination des choix politiques, pour définir une stratégie et une communication financières.

Dans le cadre de son offre de services visant à accompagner les gestionnaires locaux, Belfius réalise un «**profil financier individuel**» de chaque commune.

## Ratios et dimensions financières

La situation financière d'une commune peut être évaluée à partir du calcul d'un certain nombre de **ratios**, c.-à-d. de rapports entre deux valeurs exprimées au même moment. Les données financières peuvent provenir tant de la comptabilité budgétaire (budget, compte budgétaire) que de la comptabilité générale (bilans, comptes de résultats).

On distingue deux grandes catégories de ratios:

- **Ratios de niveau:** il s'agit de données financières (dépenses de personnel, dotation au CPAS, recettes fiscales...) rapportées à une donnée non financière de la commune (la population, l'effectif du personnel communal, la superficie...).
- Par ex.: recettes fiscales / population → produit fiscal par habitant.

- **Ratios de structure:** il s'agit de rapports (exprimés en %) qui divisent deux masses financières entre elles.

Par ex.: recettes fiscales / recettes ordinaires → part des recettes fiscales dans les sources de financement du budget ordinaire.

Sur la base de cette définition élémentaire, les ratios peuvent pratiquement être multipliés à l'infini. Il convient toutefois de faire preuve d'une certaine sélectivité et de ne retenir que les ratios les plus pertinents par rapport à l'objectif de l'analyse.

Pour la clarté de l'analyse et du diagnostic, les ratios sélectionnés seront classés dans différentes «**dimensions financières**» (graphique), tout en restant attentifs à leur interdépendance.

Une baisse de l'endettement, par exemple, aura un impact positif sur l'état de la dette, mais également sur l'équilibre budgétaire (via la réduction des charges d'emprunts). Si ce désendettement est imputable à une réduction structurelle des investissements, la qualité des infrastructures et du service rendu à la population peut en être affectée. Inversement, de nouveaux investissements peuvent générer une économie en matière de personnel (réduction des frais d'entretien) ou de fonctionnement (par ex. économie d'énergie).

## Critères de comparaison («benchmarking»)

Pris isolément, un ratio ne revêt pas de signification particulière, d'où l'importance du cadre de référence. L'analyse financière peut être menée selon deux grands axes:

- Par une **comparaison dans le temps** avec les valeurs prises par ces mêmes ratios et pour une même administration locale au cours d'une succession d'exercices. Le but est d'identifier les grandes orientations financières prises par la commune au cours du temps.
- Par une **comparaison dans l'espace** avec les valeurs prises par ces mêmes ratios, à la même époque, dans un groupe d'administrations locales comparables. Le but est d'identifier et de dégager les facteurs explicatifs des écarts les plus importants.

Enfin, il convient d'insister sur le fait que l'interprétation des ratios et des écarts de valeurs observés nécessite une mise en perspective et analyse critique permanente, au risque de déboucher sur des conclusions fragmentaires, voire erronées.

Parmi les paramètres auxquels il convient de prêter une attention particulière, citons:

1. L'indicateur statistique de référence: moyenne agrégée ou moyenne des ratios, médiane, quartiles, variance et écart-type.
2. Les critères de composition des catégories de communes: appartenance à une même entité administrative (province, Région...), classes de population, clusters «socioéconomiques» (cf. fiche 32).
3. La stabilité du périmètre d'intervention (p. ex : impact de la constitution des zones de police ou des zones de secours).
4. L'évolution du contexte macroéconomique général (p. ex: hausse du prix de l'énergie, évolution des taux d'intérêt).
5. Spécificités locales (présence d'une grande entreprise sur le territoire communal, externalisation d'une mission communale par une régie).

