



**Audit de début de mandat :
orchestrer financièrement
la mise en œuvre des promesses électorales municipales**

Les élections municipales induisent un fort renouvellement des équipes au commandement des communes et des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Il est indispensable, pour ces nouvelles équipes, de connaître les marges de manœuvre financières dont elles disposeront dans les six années à venir pour mener à bien les projets de leur ville. D'où l'utilité de faire mener un audit de début de mandat. Le point par Hervé Dandois, de Baker Tilly France, associé référent pour le secteur public.

▪ **« Financiariser » le programme des élus**

L'audit de début de mandat permet de dresser un état des lieux de la situation financière de la ville, de ses possibilités et de sa capacité à tenir les engagements pris lors de la campagne électorale.

A la différence de l'audit de fin de mandat, qui est bien souvent utilisé à des fins politiques, l'audit de début de mandat est assez pragmatique dans sa finalité, avec un rôle véritablement opérationnel. Combien la commune peut-elle investir ? Quelle envergure, quelle nature et quel dimensionnement peut-elle attribuer à ses projets, notamment l'investissement ? De quelle manière peut-elle s'engager ? Où trouver les fonds disponibles ? Quels sont les domaines prioritaires et quels services proposer ? D'une manière générale, quelle politique publique mettre en œuvre ?

Cet audit va permettre d'analyser les comptes et les ressources d'une commune ou d'un EPCI, afin de lui permettre de valider ses différents projets et les rendre réalisables. Il va donc plus loin que l'aspect purement comptable, il revêt un caractère stratégique, de par les répercussions directes sur les décisions de l'équipe municipale et sur la mise en œuvre des projets.

La pratique de l'audit de début de mandat se répand mais n'est nullement obligatoire. C'est au maire ou au président d'une communauté de communes, d'agglomération ou urbaine que revient la charge de demander cet audit, par la mise en place d'un appel d'offres. Cet audit est tout aussi pertinent pour une commune de 4 000 habitants que pour une communauté urbaine regroupant 1,5 million d'administrés. Il comporte généralement une dimension rétrospective, mais surtout une simulation prospective.

▪ **Organiser l'arbitrage entre emprunts et pression fiscale**

Le budget d'une commune repose sur plusieurs ressources. Beaucoup ne sont pas maîtrisées par les élus, notamment les dotations de l'Etat. Ils peuvent en maîtriser essentiellement deux :

- la pression fiscale, composée principalement de la taxe d'habitation, des taxes foncières et de la taxe professionnelle,
- les emprunts.

Le financement des investissements d'une commune réside dans le savant arbitrage entre l'un ou l'autre de ces deux éléments. La marge de manœuvre est réduite : généralement, 60 à 80% des dépenses de fonctionnement d'une commune ou d'une collectivité sont rigides (charges de personnel, subventions...).

Le dosage de cet arbitrage se fait selon l'analyse des besoins de la commune en termes de ressources, par la mise en perspective des projets de la commune, les investissements prévus et des excédents de fonctionnement (épargne de gestion), compte tenu, bien entendu, du niveau d'endettement au début de la mandature. D'autres éléments plus mineurs peuvent intervenir : politique tarifaire des services offerts (restauration scolaire...) ou produits des domaines (locations d'immeubles...), voire la variation du besoin en fonds de roulement reflétée dans les comptes de gestion.

■ Les trois phases composant l'audit de début de mandat

1/ Analyse du budget 2001 – 2007

Cette phase repose sur une revue analytique détaillée des comptes administratifs :

- l'analyse de la nature et de l'évolution des dépenses de fonctionnement, comme par exemple : l'audit des contrats d'assurance, les charges de personnel titulaire ou contractuel, l'évaluation du train de vie (festivités, déplacements...), les frais financiers...
- l'analyse des recettes de fonctionnement et d'investissement, avec ses différentes composantes
 - o l'emprunt, et ses caractéristiques : exposition au risque de taux, durée...
 - o la fiscalité directe en termes de bases et de taux.
 - o Les dotations de l'Etat : DGF (dotation globale de fonctionnement) y compris DSR (dotation de solidarité rurale) ou DSU (dotation de solidarité urbaine), compensation sur les taxes locales (TP, TF, TFNB, TH).

Cette analyse est complétée par des comparaisons avec la moyenne des communes de la strate et des communes spécifiques de taille équivalente, généralement dans le même EPCI que la collectivité étudiée. A cet égard, l'appartenance à une communauté de commune, d'agglomération ou urbaine, impacte bien entendu l'analyse, dans la mesure où un travail sur les compétences et les transferts s'impose (cohérence des investissements envisagés, échanges financiers entre la commune et son EPCI notamment via la dotation de solidarité et l'attribution de compensation...).

2/ Prospective pour le budget 2008 – 2014

L'expert-comptable réalise une projection financière pour le mandat à venir, d'après la croissance moyenne observée sur les comptes administratifs du mandat précédent et au budget primitif 2008, avec une surpondération de certains cas particuliers propres à la commune ou à la région, des hypothèses en matière de dotation de l'Etat, et la prise en compte de la volonté des élus (fiscalité, tarif des services, projets d'investissement). Cette prospective aboutit au niveau d'emprunt qui sera atteint, et certains indicateurs clés, en particulier la capacité de désendettement.

3/ Suivi pluriannuel budgétaire

Si l'audit de début de mandat est en développement, il serait nécessaire qu'il soit ensuite suivi d'un accompagnement sur les six ans pour valider en permanence l'adéquation entre la prospective et le réalisé. Un suivi annuel est pertinent, notamment pour les petites communes sans capacité interne d'analyse financière. La valeur ajoutée de l'expert-comptable sur ce type de missions est d'apporter un regard extérieur et régulier, et d'étudier l'impact des décisions prises sur le long terme, le fait d'être ancré dans la vie économique lui permettant d'apporter à l'équipe municipale une vision concrète et opérationnelle.

Le cabinet Orfis Baker Tilly à Lyon, dans lequel Hervé Dandois est associé, a remporté plusieurs appels d'offres pour ce type d'audits sur tout le territoire national, dont certains très importants telle que la Communauté urbaine de Marseille, et dispose d'une réelle expertise spécifique sur ce sujet.

Contacts presse :

■ Cordiane : Nicole Coiffard ou Laëtitia Ferace

Tél : 01 39 62 33 42 lferace@cordiane.com

■ Baker Tilly France : Olivia Stamboul - ostamboul@orfis.fr

76/78 avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris

Tél : 01 42 89 44 43 www.bakertillyfrance.com

Baker Tilly France en quelques chiffres :

- un réseau fédéraliste de 31 cabinets indépendants implantés sur le territoire français, dans les départements d'Outre-Mer et dans certains pays d'Afrique francophone
- date de création : 1974
- 112 associés et plus de 1160 collaborateurs
- un siège permanent basé à Paris
- chiffre d'affaires : 84 millions d'euros (2007)

Baker Tilly France est membre de Baker Tilly International :

- un réseau de 145 cabinets implanté dans 110 pays
- date de création : 1989
- placé au 8^{ème} rang des réseaux au niveau mondial
- 24 000 associés et collaborateurs
- un siège basé à Londres avec une équipe de permanents
- chiffre d'affaires : 2,5 milliards de dollars US (2006/07)