

---

# Analyse financière et évaluation prospective (AFEP)

OUTIL D'ANALYSE POUR LES COMMUNES VAUDOISES  
PCV ET MCH2

---

[conseils@ucv.ch](mailto:conseils@ucv.ch)

Pully, novembre 2025

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	3
Remerciements .....	3
Structure de l'outil .....	4
PAGE PCV et MCH2 .....	5
Structure .....	5
Analyse financière .....	6
Analyse financière (AF) .....	6
Tableau de bord (TBAF) .....	7
Evaluation prospective .....	7
Tableau des Investissements .....	7
Evaluation prospective (EP) .....	8
Projection des Liquidités .....	10
Tableau de bord (TBEP) .....	10

## INTRODUCTION

L'analyse financière et l'évaluation prospective sont des outils indispensables au pilotage communal. Afin que les élu·es et employé·es communaux·ales puissent s'approprier ces analyses, l'Union des Communes Vaudoises (UCV) a développé un outil informatique sur le logiciel Excel permettant de monitorer la santé financière de la commune de manière simple, à partir des résumés des comptes. Cet outil intègre également une dimension prospective, permettant d'estimer la soutenabilité d'investissements futurs et d'évaluer les impacts d'une modification du coefficient d'impôt communal par exemple.

Le présent document a pour but de faciliter l'utilisation du programme d'analyse financière et d'évaluation prospective (AFEP) pour les communes qui souhaiteraient l'utiliser.

Cet outil pourra faire l'objet d'adaptations futures par l'UCV, mais également directement par les utilisateurs qui souhaiteraient affiner les analyses ou les informations. Il n'est donc pas protégé par un mot de passe.

Les personnes souhaitant approfondir leurs connaissances sur l'interprétation des résultats proposés dans cet outil sont invités à suivre la formation sur l'analyse financière proposée par le Centre de formation de l'UCV ([UCV/formation](#)). Le service de conseils financiers de l'UCV reste aussi à disposition de ses communes membres ([conseils@ucv.ch](mailto:conseils@ucv.ch)).

## REMERCIEMENTS

Des remerciements sont adressés à M. Gianni Saitta pour l'élaboration de l'outil initial en 2021.

Mme Lucie von der Mühl et M. Alexandre Le Bloc'h, Conseillers en gestion financière publique, ont contribué à tester l'outil durant les analyses financières réalisées auprès des communes en 2021 et 2022. Il se sont particulièrement investis dans sa mise à jour et son évolution afin de le faire correspondre au mieux aux besoins des communes. Qu'ils en soient également remerciés.

Des remerciements particuliers sont adressés à M. Jean-Michel Chapalay, précédemment boursier communal à Château-d'Oex et formateur au Centre de formation de l'UCV, pour avoir participé à l'élaboration de cet outil puis à ses mises à jour, notamment la plus récente concernant l'adaptation à MCH2.

Messieurs Fabrice Weber, Julien Ménoret, Gérald Chollet, Jean-Yves Thévoz, Bertrand Pasche, Temerson Montagner, Daniel Daenzer, Didier Reymond et Madame Anne-Sandra Caccia, respectivement des communes d'Yverdon-les-Bains, Gland, Begnins, Saint-Prex, Savigny, Belmont-sur-Lausanne, Château-d'Oex, Saint-Sulpice et Romanel-sur-Lausanne sont remerciés de leur participation aux tests des versions itératives de l'adaptation à MCH2 en 2025 ainsi que toutes les autres personnes ayant collaboré.

Mme Eve Zeender, Conseillère en gestion financière publique, a procédé aux adaptations 2025 afin de pré-peupler le document des données 2020 à 2023, de permettre aux utilisateurs l'introduction des

données 2024 en PCV et MCH2, d'effectuer une projection des liquidités et d'inclure une tablette spécifique concernant les investissements prévus.

Les données financières des communes pour les années 2020 à 2023 proviennent du site des [statistiques de l'Etat de Vaud](#) et des données fournies par la [Direction des finances communales de l'Etat de Vaud](#) concernant la péréquation intercommunale (2020 à 2025).

## STRUCTURE DE L'OUTIL

**Important : pour que des données apparaissent il faut indiquer le nom de la commune et l'année de passage MCH2 dans la page AF.**

Le fichier Excel comporte trois groupes d'information :

- **Pages PCV et MCH2** : il s'agit du premier groupe d'information ; la page PCV présente les données pré-peuplées pour les années 2021 à 2023 par groupe de nature aussi bien pour les comptes de fonctionnement, le bilan et les comptes d'investissements ; les données 2024 sont pré-remplies soit dans la page PCV ou MCH2 en fonction de l'année de passage à MCH2 ; les données 2025 sont à introduire soit dans la page PCV soit dans la page MCH2 suivant le plan comptable utilisé cette année-là ; les données concernant les domaines autofinancés doivent être introduits manuellement pour toutes les années car ce niveau de détail n'est pas présent dans les informations fournies par le site des statistiques de l'Etat de Vaud. **Les données sont introduites dans les cellules orange**, les cellules blanches se rempliront automatiquement grâce à des formules.
- **AF & TBAF** : les feuilles AF (analyse financière) et TBAF (tableau de bord de l'analyse financière) constituent le second groupe d'information. **Les seules données à y introduire sont le nom de la commune, l'année de passage MCH2 et le nombre d'années sur lesquelles l'analyse est faite.** La feuille AF présente le compte de résultat à plusieurs niveaux selon le format et les groupes de compte par nature MCH2. La conversion est approximative (par groupe à 2 chiffres) mais permet une estimation approximative de taux de croissance des divers types de charges. La page présente également les principaux agrégats menant au calcul de la marge d'autofinancement et un certain nombre d'indicateurs financiers – ceux proposés par l'Etat de Vaud ainsi que d'autres indicateurs pertinents concernant notamment l'endettement et les investissements. La feuille TBAF est un résumé de l'analyse sous forme de tableau de bord incluant un certain nombre de graphes pouvant, par exemple, être présentés avec les comptes.
- **Tableau des Investissements, EP, projection des liquidités et TBEP** : les feuilles investissements, EP (évaluation prospective), projection des liquidités et TBEP (tableau de bord de l'évaluation prospective) constituent le troisième groupe d'information. Il est recommandé de remplir en premier le tableau projetant les investissements, qui prépeuplera la partie correspondante de la feuille EP ; celle-ci présentera une simulation de l'impact de ces investissements et des variations prévues au compte de fonctionnement (compte de résultat) ; pour cela **les données des cellules oranges** de la feuille EP partiellement pré-peuplée peuvent être modifiées. Une partie des indicateurs utilisés dans l'analyse financière sont repris pour analyser les conséquences financières des simulations. La feuille projection des liquidités

sera prépeuplée en fonction des données entrées dans la feuille EP, les montants encaissés et décaissés à des périodes prédéterminées peuvent être librement modifiés. La feuille TBEP présente également un tableau de bord, reprenant les années passées, afin de proposer une vision temporelle sur onze ans – les cinq années précédentes, l'année en cours ou proche de commencer pour laquelle un budget existe déjà et les cinq années à venir.

## PAGE PCV ET MCH2

Pour que les informations 2021 à 2024 apparaissent dans les pages PCV et MCH2, il faut d'abord indiquer dans la page AF le nom de la commune (menu déroulant) et l'année de passage MCH2 (menu déroulant) ; le montant du plafond d'endettement doit également être introduit dans la page AF. Les données 2025 seront à introduire dans les pages PCV pour ceux qui utilisent ce plan comptable en 2025 et MCH2 pour ceux qui utilisent ce plan comptable en 2025, respectivement. Dans la feuille PCV, il sera nécessaire d'introduire pour les domaines autofinancés (déchets, épuration, eau) les informations concernant les charges et les revenus ainsi que les attributions et prélèvements aux financements spéciaux pour les années 2021 à 2023 ; ces informations concernant l'année 2024 et 2025 seront soit introduites dans la page PCV soit MCH2 en fonction du plan comptable utilisé ces années-là.

**Seules les cellules oranges sont à remplir.** Les autres cellules se remplissent automatiquement grâce à des formules.

## STRUCTURE

La structure est globalement similaire dans la page PCV et la page MCH2. Les chiffres 2021 à 2024 PCV seront pré-peuplés si le nom de la commune et l'année de passage MCH2 ont été entrés dans la page AF. Il est cependant possible de modifier ces données manuellement si nécessaire.

La première partie présente les chiffres sur lesquels seront basés les tableaux suivants. Les montants 2025 sont à entrer manuellement soit dans la page PCV soit dans la page MCH2. Les tableaux concernent :

- Charges et revenus par nature à deux et trois chiffres
- Dépenses et recettes d'investissement à deux chiffres
- Actifs et passifs à trois et quatre chiffres

La deuxième partie présente des résumés de certaines catégories qui seront utilisées dans la page AF pour certains indicateurs. La plupart des cellules sont donc blanches et ne doivent pas être modifiées

Certaines autres informations auront également été introduites automatiquement en fonction de la commune indiquée :

- Habitants au 31 décembre
- Taux d'impôt PP + PM : les taux d'impôt communal (coefficient fiscal) sur le revenu et la fortune des personnes physiques (PP) et sur le bénéfice et le capital des personnes morales (PM) sont déjà préremplis.

Les montants concernant les domaines autofinancés doivent être introduits manuellement dans les cellules oranges pour les années 2021 à 2025 ; il s'agit par domaine :

- Total des charges
- Total des revenus
- Attributions aux financements spéciaux
- Prélèvements aux financements spéciaux

## ANALYSE FINANCIÈRE

### ANALYSE FINANCIÈRE (AF)

Cette feuille présente les concepts de résultats de la commune sur les cinq années analysées, ainsi que quelques indicateurs portant sur la gestion de la dette, le compte du bilan, les investissements, le compte de résultat et les domaines autofinancés. Les nouvelles données à introduire dans les cellules oranges concernent l'année de passage MCH2, le nom de la commune, le montant du plafond d'endettement et le nombre d'années pour l'analyse (quatre si les données 2025 ne sont pas entrées, autrement cinq). Aucune autre cellule ne devrait être modifiée dans cette page qui est remplie automatiquement.

- **Concepts de résultats** : celui-ci est présenté selon une conversion des comptes par nature (groupés à deux chiffres) selon MCH2 avec trois niveaux comme préconisé par le [manuel MCH2 Vaudois](#) : résultat d'exploitation, résultat opérationnel (ajout des charges et revenus financiers), total du compte de résultats (ajout des éléments extraordinaires tels que préfinancements ou amortissements supplémentaires).
- **Principaux agrégats** : cette table permet de décomposer les constituants de la marge d'autofinancement et du solde financier, ainsi que de présenter leurs montants
- **Indicateurs** : les indicateurs financiers sont groupés en cinq catégories :
  - gestion de la dette,
  - bilan,
  - investissement
  - compte de résultats.
  - Des indicateurs concernant le coefficient fiscal et les domaines autofinancés sont groupés dans la cinquième catégorie « autre ».

Les calculs proposés par l'Etat de Vaud pour les indicateurs présents dans le [tableau de bord financier](#) sont utilisés ; à noter que les montants du patrimoine et de la dette des associations intercommunales ne sont pas d'office pris en compte dans le calcul de la dette nette mais peuvent être ajoutés (cellules à dégrouper pour entrer ces valeurs dans les pages PCV et MCH2). Les valeurs cibles sont indiquées et les résultats apparaissent en vert lorsqu'ils sont bons, en orange s'ils sont mitigés et en rouge lorsqu'ils sont mauvais.

## TABLEAU DE BORD (TBAF)

Cette feuille Excel propose des graphiques illustrant les indicateurs principaux, ceux-ci peuvent être utilisés pour la présentation des comptes par exemple.

## EVALUATION PROSPECTIVE

### TABLEAU DES INVESTISSEMENTS

Cette feuille permet de réaliser une projection des investissements pour les 5 prochaines années. Les colonnes suivantes sont présentes :

**Fonction** : une liste déroulante propose la fonction MCH2 ainsi que la légende correspondante.

**Type d'investissement** : une liste déroulante propose une dizaine de types d'investissement ; la durée d'amortissement sera automatiquement introduite en fonction du type d'investissement choisi (30 ans par exemple si « bâtiments administratifs, terrains bâties » est sélectionné) ; il est possible d'introduire manuellement un type d'investissement qui n'est pas mentionné dans la liste, il faudra alors introduire également manuellement la durée d'amortissement.

**Libellé** : doit permettre d'identifier clairement l'investissement.

**Structurel ou conjoncturel** : un investissement structurel est un investissement planifié et durable s'inscrivant dans une stratégie à long terme de la commune ; un investissement conjoncturel répond à la situation économique ou au contexte favorable ou défavorable du moment ; la détermination d'un investissement en tant que structurel ou conjoncturel aide à déterminer sa priorité.

**Durée d'amortissement** : ce champ peut être rempli manuellement ou le sera automatiquement si le type d'investissement fait partie de la liste déroulante proposée.

**Montant brut total** : le montant d'investissement sur l'ensemble des années avant déduction des subventions.

**Recettes** : le montant total par objet de recettes (par exemple des subventions, la participation d'autres communes, des ventes du patrimoine financier,...)

**Montant net total** : le montant d'investissement sur l'ensemble des années après déduction des subventions.

**2026** : le montant d'investissement sur l'ensemble des années après déduction des subventions correspondant à cette année.

**2027** : le montant d'investissement sur l'ensemble des années après déduction des subventions correspondant à cette année.

**2028** : le montant d'investissement sur l'ensemble des années après déduction des subventions correspondant à cette année.

**2029** : le montant d'investissement sur l'ensemble des années après déduction des subventions correspondant à cette année.

**2030** : le montant d'investissement sur l'ensemble des années après déduction des subventions correspondant à cette année.

**2031** : le montant d'investissement sur l'ensemble des années après déduction des subventions correspondant à cette année.

**Responsable** : la personne en charge de l'investissement.

**Priorité** : pour chaque investissement, une priorité de 1 à 5 peut être ajoutée ; cette priorité peut être en lien avec le fait que l'investissement soit structurel/conjoncturel, avec l'urgence de la réalisation de travaux (ou acquisition d'immobilisation) ou avec les objectifs de législature ; il sera possible de sélectionner les investissements à prendre en compte dans la projection financière en fonction de leur degré de priorité. La priorité 1 est indiquée d'office afin que les montants puissent être automatiquement reportés dans la page EP.

## EVALUATION PROSPECTIVE (EP)

Cette feuille est consacrée à la réalisation de simulations et à l'évaluation des conséquences financières sur le ménage communal. L'objectif est de pouvoir réaliser des simulations simples pour estimer les effets d'un ou plusieurs scénarios futurs, comme, par exemple, la concrétisation d'un investissement important pour la commune.

La première partie traite des **investissements**. Ceux-ci peuvent être pré-peuplés dans la page « Tableau des Investissements ». Il suffira dans ce cas de sélectionner dans la page EP une durée de vie, dans chacune des 5 premières tables d'investissement (pour du patrimoine financier, sélectionner « illimité » s'il n'est pas prévu de l'amortir) et le montant correspondant des investissements par année et les amortissements correspondants seront introduits. La sixième table est prévue pour introduire les montants correspondant à des investissements d'autres durées (et les amortissements correspondants) dans le cas où plus de cinq durées existent. D'office une durée moyenne d'investissement sera calculée qui permettra d'obtenir les montants d'amortissements correspondants – à noter que la moyenne n'est pas pondérée. Les tables offrent également la possibilité d'introduire pour chaque groupe d'investissement des montants de charges annuelles et de revenus annuels liés aux investissements.

D'office l'ensemble des priorités sont incluses (cellules M41-M45) mais il est possible de désélectionner celles à exclure. A noter que les charges et revenus ajoutés manuellement à chaque table ne seront pas supprimés.

Alternativement, il est possible de remplir manuellement dans les six tables des montants d'investissement et des durées d'amortissement.

Les cellules K8/15/22/29/36/43 permettent en outre d'exclure de la projection financière l'ensemble d'une table d'investissement (montant d'investissement, amortissement, charges et revenus liés) en sélectionnant « NON » comptabilisé.

Les montants d'intérêts sont automatiquement calculés en fonction de la dette brute de fin d'année précédente, il est impératif d'introduire un taux d'intérêt prévisionnel (colonne O et K) pour obtenir des montants.

La deuxième partie présente les **revenus**. Les imputations internes ne sont pas incluses puisque revenus et charges doivent être équivalents pour cette catégorie et n'affectent donc pas le résultat final.

Les revenus sont automatiquement basés sur le montant 2025 ; pour que les projections se basent sur l'année précédente il faut indiquer « 4 » dans la cellule K3 de la page AF. il est également possible de modifier la formule de la page EP pour baser certains revenus sur le montant moyen 2021-2025 ou d'introduire une nouvelle valeur pour certaines années. Un taux de croissance (colonne O et K) peut être introduit et sera dans ce cas appliqué à chaque année.

Les revenus fiscaux présentent la particularité de pouvoir tenir compte d'une augmentation ou d'une diminution du coefficient d'imposition. La variation de coefficient d'impôt et l'année de cette variation sont à sélectionner en colonne C.

A noter que les catégories prélèvements sur les fonds et financements spéciaux et revenus extraordinaire sont présentes et pourraient nécessiter une attention particulière – les montants 2024 seront autrement automatiquement reproduits sans que cela corresponde forcément à des prévisions.

Les revenus nets des nouveaux investissements introduits dans les six premières tabelles seront ajoutés automatiquement aux totaux de revenus.

La troisième partie est consacrée aux **charges** de fonctionnement.

Un taux de croissance (colonnes O et K) annuel pourra être introduit pour la plupart des charges, ainsi qu'une nouvelle valeur.

La tabelle amortissement reprendra les amortissements 2025 auxquels seront ajoutés les nouveaux amortissements compilés des six tableaux d'investissements en haut de page. Un montant supplémentaire ou en diminution peut être ajouté – dans ce dernier cas afin de tenir compte du fait que certains investissements antérieurs atteindront la fin de leur durée de vie pendant la période projetée.

La tabelle charges financières reprendra les montants d'intérêts calculés plus haut auquel une valeur supplémentaire peut être ajoutée ou un montant supprimé.

Les charges nettes des nouveaux investissements seront ajoutées aux totaux des charges de fonctionnement.

La quatrième partie est le concept de résultat présentant le résultat opérationnel, la marge d'autofinancement ainsi que le solde financier prévisionnels, ainsi que la dette. Il est possible d'introduire manuellement la projection d'évolution de la quote-part communale de la dette intercommunale. Ce tableau est un résumé utile à présenter à la municipalité pour l'aider à comprendre l'impact des décisions d'investissements, de politiques salariales ou de modification de coefficient d'imposition par exemple.

La cinquième partie présente des indicateurs financiers, similaires mais en plus petit nombre à ceux présentés dans l'analyse financière. En effet un certain nombre d'éléments du bilan ainsi que les chiffres liés aux domaines autofinancés ne sont pas projetés et les indicateurs incluant ces montants ne peuvent donc pas être présentés de manière prospective.

## PROJECTION DES LIQUIDITÉS

La projection des liquidités se présente sous forme d'un tableau présentant des montants à recevoir (Revenus et désinvestissement) et à débourser (dépenses et investissement) par mois.

Les mouvements mensuels nets qui en découlent impactent directement la balance attendue des liquidités.

Les emprunts bancaires sont également présentés et peuvent être modifiés.

Les montants annuels (colonne C) sont pré-peuplés à partir des montants introduits pour 2026 dans la page EP. Certaines dépenses et certains revenus sont lissés sur l'ensemble des douze mois : c'est le cas des impôts, des revenus financiers des dépenses de biens et services et des intérêts. Un treizième salaire est prévu avec versement en décembre. Les revenus et dépenses de péréquation et intercommunales sont prévus en mars, juin, septembre et décembre. Les revenus de taxe sont attendus en janvier et juillet. Toutes ces périodes peuvent être manuellement modifiées. Les valeurs réelles peuvent également être introduites, par exemple concernant les impôts et les soldes de liquidité en fin de mois. Des ajustements devraient être effectués correspondant à des versements importants concernant les investissements.

Cette page aide à décider le montant minimum de liquidité à conserver et à prévoir la nécessité d'un emprunt supplémentaire particulièrement dans l'optique d'importants investissements prévus.

## TABLEAU DE BORD (TBEP)

Cette page est intégralement pré peuplée. Elle permet une vue d'ensemble du compte de résultats de 2021 à 2031.

Le compte de résultats est présenté à trois niveaux : résultat d'exploitation, résultat opérationnel et total du compte de résultat.

Le tableau présente également la marge d'autofinancement et le solde financier.

L'évolution du solde opérationnel et la capacité économique d'endettement en relation avec la dette nette sont présentées de manière graphique.

Pour toute information supplémentaire ou commentaire : [conseils@ucv.ch](mailto:conseils@ucv.ch)