

- ASA
- ASL
- ASCO
- Synd. Inter-com
- Synd. Mixte

## L'analyse financière dans les ASA : un regard sur le passé et une projection pour l'avenir

Rozenn LE CALVEZ, consultante, Stratorial Finances

Le développement des démarches partenariales entre les ASA et des acteurs institutionnels désireux d'avoir une lisibilité sur le moyen terme rend nécessaire une analyse de leur situation financière. L'analyse financière, peu répandue parmi les ASA mais courante chez les communes ou les intercommunalités, consiste notamment à apprécier la capacité de portage des investissements d'une structure. Elle constitue un outil d'aide à la décision pour les gestionnaires ou les partenaires financiers qui veulent s'assurer de la capacité de l'ASA à s'engager dans un programme d'action pluriannuel.

### APPRÉCIER LA CAPACITÉ D'INVESTISSEMENT DE L'ASA

L'exercice de prospective financière a pour objet d'évaluer la capacité de l'ASA à maintenir ou restaurer son équilibre financier sur une période donnée au regard de ses projets d'investissement. Sur ce point, l'étude des possibilités qu'a l'ASA pour couvrir son besoin de financement fournit des indications majeures. Si la capacité d'autofinancement (CAF) appelée aussi épargne brute d'une structure (recettes de fonctionnement – dépenses de fonctionnement), est trop faible, elle aura tendance à privilégier l'emprunt pour financer ses projets d'investissement. Cette situation affectera son délai de désendettement, (ratio qui rapporte l'encours de dette au 31 décembre à la CAF brute dégagée). Une durée de désendettement relativement longue (plus de 10 années) pourra placer l'ASA dans une situation délicate pour le financement de ses investissements futurs : le remboursement de l'annuité existante, associé à la mobilisation de nouveaux emprunts pour le financement des investissements inscrira, à niveau de recettes constant, l'ASA dans une spirale d'endettement. De ce point de vue, le délai de désendettement est l'un des indicateurs à privilégier dans l'analyse financière. Il met en

relation le solde récurrent de la section de fonctionnement (l'épargne brute) et les conséquences du cycle d'investissement sur les engagements externes (l'investissement).

Au-delà des modalités de financement des investissements, la prospective doit évaluer les coûts de fonctionnement qu'ils induisent car ils impactent directement le dégagement de la CAF. Evaluer cet impact s'avère toutefois délicat compte tenu des aléas qui caractérisent le domaine de la construction et des travaux.

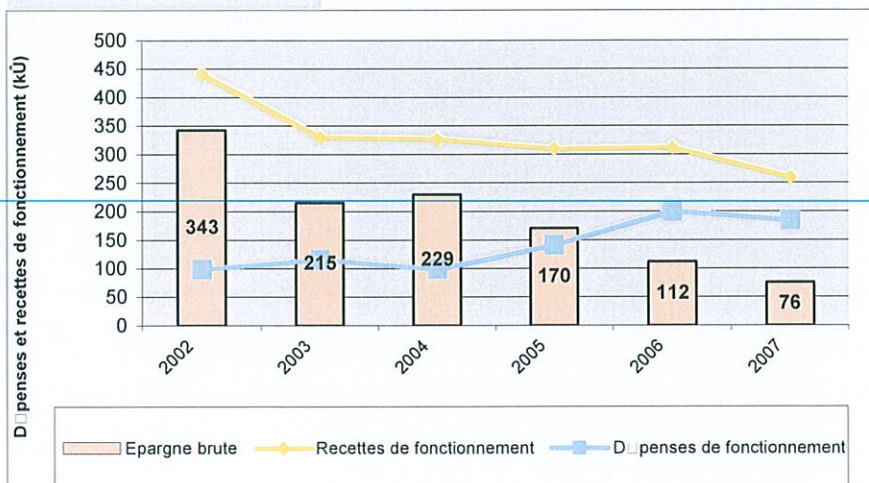
La précision de la prospective dépendra donc des données techniques préparatoires dont dispose l'ASA (programme de travaux, phasage...). Plus la prospective sera affinée, plus elle constituera un outil d'aide à la décision de court et moyen terme pour l'ASA. En évaluant les risques financiers et les incidences de leurs décisions, elle permettra également d'envisager les mesures correctrices à apporter pour limiter ces risques.

### APPRÉCIER LA CAPACITÉ DE L'ASA À PORTER UN PROJET

L'Association du Canal de Manosque (ASCM) et les acteurs du territoire des treize communes traversées par le canal viennent de signer un Contrat de Canal. Celui-ci vise à mettre en place une gestion globale et concertée de la ressource en eau et des ouvrages. Une des conditions préalables posées par la Charte d'Objectifs était de rééquilibrer le bilan financier de l'ASCM. L'analyse financière prend ici tout son sens.

Pour répondre à cet objectif, un diagnostic financier a d'abord été établi pour mettre en évidence l'évolution des équilibres financiers de l'ASCM sur les exercices antérieurs en lien avec les modifications de son périmètre irrigué et de son organisation interne. Pour compléter le diagnostic financier, celui-ci a été enrichi par une analyse critique des choix techniques, organisationnels et institutionnels.

L'analyse rétrospective de l'ASCM a ainsi mis en évidence une augmentation plus rapide des dépenses de fonctionnement que des recettes, due à la réduction du périmètre de l'ASCM. Cet effet de ciseaux a dégradé la capacité d'autofinancement nette, et compromet ainsi le financement des investissements futurs de l'ASCM, même si l'endettement demeure faible (voir tableau 1). Cette analyse a ainsi démontré que, si la situation financière de l'ASCM n'était pas catastrophique en soi, la baisse de ses ressources (composées essentiellement par la cotisation syndicale) était plus inquiétante, notamment dans la perspective du Contrat de Canal synonyme de nouveaux investissements.



**1. L'effet de ciseaux conduit à une forte dégradation de la CAF brute, destinée au remboursement du capital des emprunts puis au financement des investissements futurs.**

DÉPENSES D'ÉQUIPEMENT ET FINANCEMENT							
En milliers d'euros	Moyenne 2002-2007	2002	2003	2004	2005	2006	2007
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	273	256,52	156,70	449,69	333,54	174,93	268,19
RESSOURCES PROPRES ET SUBVENTIONS	233	395,06	489,64	544,45	335,27	128,65	105,09
<b>BESOIN DE FINANCEMENT</b>	<b>-60</b>	<b>-138,54</b>	<b>-332,93</b>	<b>-94,76</b>	<b>-1,73</b>	<b>46,28</b>	<b>163,09</b>
EPARGNE NETTE DISPONIBLE	35	242,76	-199,96	-109,90	140,19	87,06	50,05
EMPRUNTS NOUVEAUX	70	210,38	0,00	167,42	0,00	15,21	28,00
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT	<b>165</b>	<b>591,68</b>	<b>132,98</b>	<b>152,29</b>	<b>141,92</b>	<b>56,00</b>	<b>-85,04</b>
FONDS DE ROULEMENT AU 31.12	594	<b>305,72</b>	438,70	590,99	732,91	788,91	<b>703,86</b>

2. Le besoin de financement moyen de la période étant négatif (ressources supérieures aux dépenses), la CAF nette dégagée et les emprunts mobilisés ont conduit à un abondement du fonds de roulement qui a plus que doublé.

C'est pourquoi, dans le cadre de la prospective, outre l'analyse de la capacité de l'ASCM à porter le Contrat de Canal, ont été étudiées les possibilités et les modalités d'un changement de mode de gestion (poursuite de l'affermage ou reprise en régie). Une analyse comparative des équilibres financiers de l'ASCM selon le mode de gestion a ainsi permis de hiérarchiser les scénarii, tout en intégrant dans l'analyse une dimension technique et organisationnelle. Toutefois, la difficulté de l'exercice a résidé dans l'accès à l'information, notamment s'agissant des coûts supportés aujourd'hui par le fermier, pour identifier les postes susceptibles de générer des économies d'échelle comme les dépenses de personnel. Une comparaison des équilibres financiers selon le mode de gestion envisagé a pu être faite pour l'exercice 2013. Les travaux de prospective financière ont donc pu guider les élus dans leur prise de décision et envisager la mise en œuvre d'un scénario de reprise progressive en régie directe à compter de 2010, effectuée en relation étroite avec la SCP, par :

- une reprise au 1er janvier 2010 des missions de gestion

des adhérents et de facturation,

- une reprise au 1er janvier 2011 des missions liées au calcul et à la gestion administrative du tour d'eau
- une reprise à venir des missions d'exploitation et d'entretien des ouvrages du canal de Manosque

Ils ont également permis aux différents acteurs du territoire associés à la démarche Contrat de Canal, principalement les financeurs, d'apprécier la capacité de l'ASCM à s'engager dans cette démarche, et sa capacité à financer les investissements prévus au Contrat de Canal, signé en juillet 2009 pour un montant total 2009/2014 de 11,4 M€.

L'établissement d'une analyse financière semble donc primordial pour les ASA qui s'inscrivent dans une démarche de contractualisation, mais également pour celles qui souhaitent connaître leurs marges de manœuvre. Toutefois, compte tenu des spécificités des missions dévolues aux ASA, associer des compétences technico-organisationnelles s'avère indispensable pour enrichir l'analyse financière et en faire ainsi un véritable outil d'aide à la décision.

EQUILIBRES FINANCIERS 2013 DE L'ASCM SELON LE MODE DE GESTION			
En k€	Poursuite de l'affermage jusqu'en 2013	Marché de prestations de services dès 2011	Marché de prestations de services en 2010 puis régie dès 2011
CAF nette	12,6	-178,5	<b>88,0</b>
Besoin de financement	219,3	219,3	219,3
Fonds de roulement au 31/12/2013	507,4	795,1	820,6
En-cours de dette au 31/12/2013	792,0	1 670,0	1 034,2
Dette/épargne brute (délai de désendettement en années)	12,8	-14,2	<b>7,4</b>

3. Cette analyse a montré que la 3ème solution était celle qui préservait le mieux la solvabilité de l'ASCM, avec une CAF nette de 88k€ et un délai de 7 années

#### Précisions concernant l'Association Syndicale du Canal de Manosque

Le périmètre desservi par le canal de Manosque est constitué de 3000 ha dominés gravitairement par le canal maître et de 1350 ha desservis par des réseaux sous pression mis en place depuis 1956 par l'ASCM. Par suite de plusieurs évolutions contractuelles, les 1350 ha desservis par aspersion ont été transférés en 2003 à la Société du Canal de Provence (SCP), puis 1/3 du périmètre gravitaire situé à l'aval de Manosque a fait l'objet d'une modernisation par aspersion menée en 2006 par la SCP et a été distrait du périmètre restant à l'ASCM.

En 1977, l'ASCM a confié en affermage à la SCP l'entretien, l'exploitation et la gestion des adhérents du canal de Manosque. À compter de septembre 2004 et du lancement de la démarche de Contrat de Canal, l'ASCM s'est dotée d'une chargée de mission, de locaux, et a depuis repris progressivement un certain nombre de missions jusqu'alors assurées par la SCP, par une équipe technique composée actuellement de 5 salariés.