

# Développer la capacité d'intervention communale

«Le développement de nouvelles activités pour répondre aux attentes et aux défis nouveaux passe nécessairement par une meilleure maîtrise financière», clament Frédéric et Laurent Muller, qui se montrent déterminés à améliorer la capacité d'intervention des villes et communes. Tous deux nous exposent les pistes d'amélioration et l'expertise que leur société peut apporter aux édiles et collaborateurs communaux dans ce cadre.

---

“ Les attentes légitimes et les besoins des citoyennes et citoyens sont en augmentation ”

---

**Messieurs, pouvez-vous brièvement revenir sur les activités et les compétences de Muller et Associés?**

**Frédéric Muller:** Nous sommes actifs dans le développement et la gestion de sociétés au Luxembourg, Muller et Associés, par le biais de méthodologies bien définies, prodigue des prestations de conseil économique pointues via quatre sociétés qui regroupent plusieurs métiers: l'expertise comptable (Fiduciaire Muller et Associés), la domiciliation de sociétés (Paddock Corporate Services), le conseil économique aux PME mais surtout au secteur public, parapublic et dans le domaine de l'énergie renouvelable (Muller et Associés – conseil économique) et, finalement, l'administration et la gestion de fonds d'investissements via une société réglementée et supervisée par la CSSF (Finexis/Paddock Fund Administration). Soulignons que le conseil fiscal a pris une dimension de plus en plus importante ces dernières années, et que, pour ce faire, nous nous sommes dotés d'une équipe d'experts spécialement dédiée à cette activité (BA Tax Accountants).

**Laurent Muller:** Précisons que ce qui fait notre force, c'est notre véritable enracinement sur le marché luxembourgeois, enracinement qui remonte aux origines de nos activités, l'expertise comptable, pour laquelle nous nous sommes spécialisés dans le secteur public et para-

public depuis plus de 25 ans. Dès lors, nous jouissons aujourd'hui d'une grande et large expertise dans ces secteurs, bien que nous soyons actifs dans tous les secteurs économiques.

**Quel est l'état des lieux en matière de dépenses communales à l'heure actuelle selon vous, en tant qu'experts dans le domaine?**

**Frédéric Muller:** Mieux maîtriser les dépenses, mieux prévoir les recettes sont deux éléments-clés pour permettre aux élus de véritablement diriger leur commune. Le développement de nouvelles activités pour répondre aux attentes et aux défis nouveaux passe nécessairement par une meilleure maîtrise financière. Les réformes financières engagées par le ministère de l'Intérieur, le nouveau plan comptable et le plan pluriannuel constituent autant un défi qu'un atout. Nous pouvons les aider à les maîtriser.

**Laurent Muller:** Les attentes légitimes et les besoins des citoyennes et citoyens sont en augmentation. Il en est donc de même pour les autorités communales qui doivent réfléchir au logement, aux habitations pour personnes du troisième âge, etc. Les nouvelles réglementations, elles aussi, impliquent que les communes reviennent leur dispositif.



---

**“ Les nouvelles réglementations, elles aussi, impliquent que les communes revoient leur dispositif ”**

---

Actuellement, le financement des communes par l'Etat affiche un déficit certain en matière de prévisibilité. C'est vrai pour les recettes ordinaires mais aussi pour les recettes extraordinaires. Un autre défi réside dans la détermination exacte des coûts des différentes prestations communales et de leurs frais inhérents. La comptabilité communale actuelle ne permet que difficilement de déterminer avec exactitude ces coûts. Last but not least, les communes jouent un rôle essentiel en matière de fourniture d'eau, mais aussi parfois de gaz et d'électricité.

### **Comment les communes peuvent-elles relever ces défis? Que préconisez-vous?**

**Frédéric Muller:** Il faut conserver et développer la capacité d'intervention communale et ne pas se contenter de faire du management de crise. Les autorités communales doivent être assistées en matière de compliance, et ceci, dans le respect des nouvelles normes nationales, à savoir du nouveau plan comptable et plan pluriannuel que j'évoquais, et, parallèlement, assurer la transparence des coûts.

Les communes devront s'investir pour générer des recettes supplémentaires, notamment grâce à une meilleure gestion de leur patrimoine et à des investissements dans des activités nouvelles qui peuvent générer des retours financiers, sans oublier les subsides européens et nationaux. Cette marge de manœuvre financière permettra de renforcer la capacité d'intervention politique. Les communes ont aussi la possibilité de participer aux programmes gouvernementaux, tels le Pacte logement ou le Pacte climat.

**Laurent Muller:** Pour cela, il s'agit de faciliter et de renforcer le travail de direction des collèges échevinaux et des conseils communaux. Nous avons les compétences pour accompagner l'effort d'explication et d'information vis-à-vis des citoyennes et des citoyens. Nous disposons, enfin, d'outils appropriés dont l'usage permettra aux conseillers communaux et aux collaborateurs des villes et communes de relever les défis auxquels ils doivent faire face.

### **Quelle expertise Muller et Associés est-elle en mesure de leur apporter? Quelles sont vos solutions?**

**Laurent Muller:** Nous disposons des compétences nécessaires pour mener une analyse détaillée de la situation communale au niveau financier, des engagements qui ont été pris et de ceux qui sont prévus, des prestations communales et de son organisation.

Nous identifions les coûts inhérents des activités et des prestations communales et réalisons une estimation du coût des engagements prévus. Suite à cela, il nous revient d'optimiser ces coûts en examinant les économies susceptibles d'être réalisées, notamment dans les dépenses de consommation. S'inscrit dans cette optique la définition du degré de couverture des dépenses par les taxes communales, que ce soit en matière d'ordures ménagères, d'infrastructures d'accueil pour les enfants, etc. et le développement d'outils de financement alternatifs tels que les PPP pour les projets d'investissement, qui permettent aux communes non seulement de réaliser des économies mais même de dégager des recettes sans toutefois devoir consentir à une perte de «souveraineté».

**Frédéric Muller:** Lorsque tous ces paramètres sont clairement identifiés, nous élaborons un plan financier pluriannuel des recettes et des dépenses, et nous l'illustrons par un tableau de bord financier visualisant toutes les opérations en un seul regard. Nous encourageons une gestion ciblée du patrimoine permettant d'appuyer les différentes politiques communales. De surcroît, nous proposons des modèles d'investissements spécifiques, par exemple à destination des personnes du troisième âge, en matière de logement et en matière énergétique, susceptibles de générer des recettes.

**Muller et Associés**  
121, rue de la Faiencerie  
L-1511 Luxembourg  
Tél.: 26 47 62 1  
Fax: 40 25 25  
[www.muller.eu.com](http://www.muller.eu.com)