

---

# Enquête sur les investissements dans les villes

B,S,S. Conseil économique  
Miriam Frey

Berne, 13 septembre 2019

---

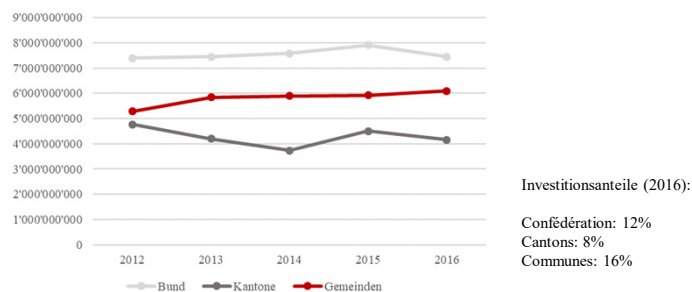
B , S , S . / bcp

1

---

## Le sujet d'aujourd'hui: les investissements

Les investissements de la Confédération, des cantons et des communes



Source: Statistique financière 2016.

---

B , S , S . / bcp

## L'étude

### Sommaire

- ◆ Enquête sur les investissements et les processus d'investissement dans les villes
- ◆ Objectif: états des lieux, bases de réflexion et échange
- ◆ 3 parties: Volume d'investissement, processus d'investissement, défis

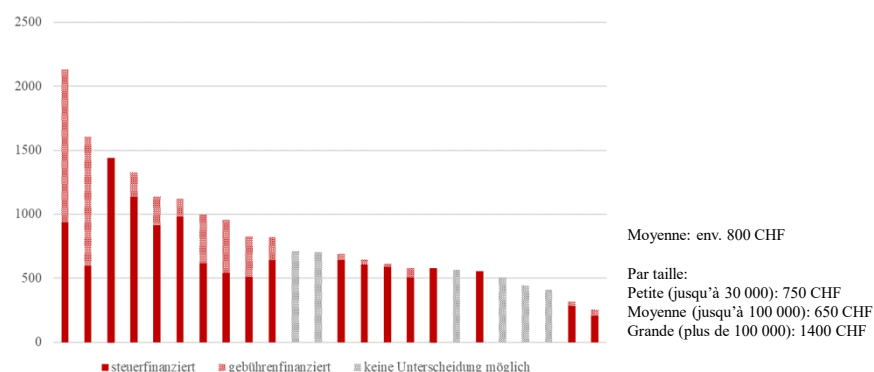
### Méthodologie

- ◆ Recensement complet auprès des villes qui sont membres de la CDFV (enquête en ligne)
- ◆ 32 villes ont été contactées par écrit, 25 villes ont participé
- ◆ Taux de retour: 78 % → très élevé, soit des résultats solides et pertinents

B, S, S. / bcp

## Volume d'investissement Processus d'investissement Défis

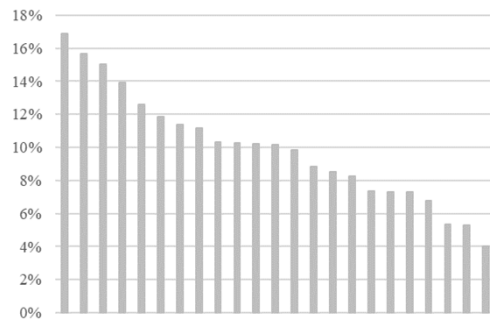
### Investissements par personne



Valeur moyenne 2009-2018, n=24. Investissements = investissements dans le patrimoine administratif après déduction des contributions de tiers et des effets exceptionnels.

B, S, S. / bcp

## Investissements / dépenses totales



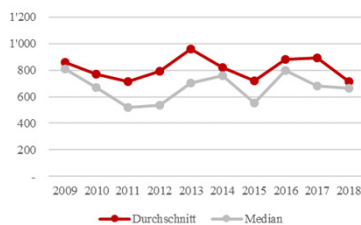
Moyenne: env. 10 %  
 Par taille:  
 Petite (jusqu'à 30 000) 12 %  
 Moyenne (jusqu'à 100 000): 8 %  
 Grande (plus de 100 000): 9 %

Valeur moyenne 2009-2018, n=23. Investissements = investissements dans le patrimoine administratif après déduction des contributions de tiers et des effets exceptionnels.

B, S, S. / bcp

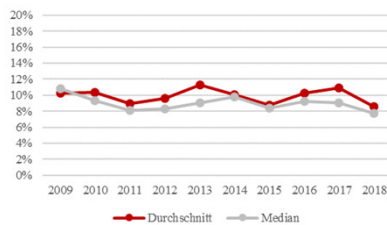
## Évolution passée et ...

Investissements par personne



n=24

Investissements / dépenses totales

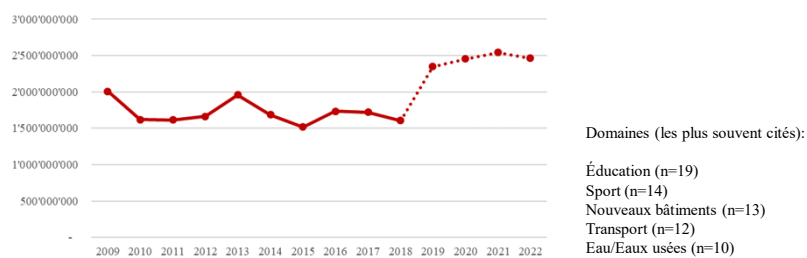


n=23

Investissements = investissements dans le patrimoine administratif après déduction des contributions de tiers et des effets exceptionnels.

B, S, S. / bcp

## ...investissements futurs

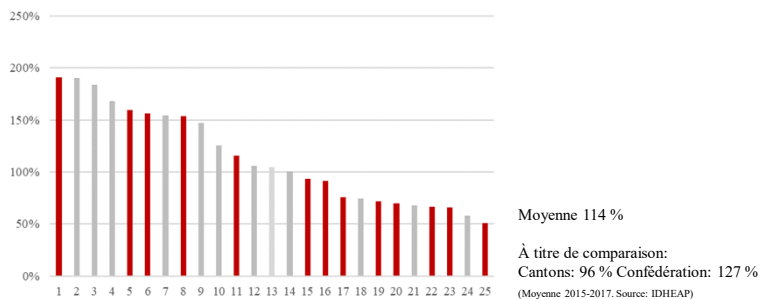


n=23

À noter: reste à déterminer si les investissements vont s'accroître à l'avenir, sachant que le degré de réalisation est en règle générale nettement inférieur à 100 %

B, S, S. / bcp

## Degré d'auto-financement



Valeur moyenne 2016-2018, n=25 - indiqué en rouge: villes avec MCH2 pendant toute la période

B, S, S. / bcp

## Résumé: Volume d'investissement

- ◆ En moyenne, env. 800 CHF sont investis par habitant-e
- ◆ Les ¾ environ des investissements sont financés par les impôts. Mais on constate de grandes différences.
- ◆ Les investissements s'élèvent en moyenne à 10 % des dépenses totales.
- ◆ Pas de différences systématiques en fonction de la taille.
- ◆ Pas d'évolution manifeste au cours des 10 dernières années.

## Planification: Différences dans les processus...

	Système centralisé	Système décentralisé
Déroulement	1. Directives émises par les exécutifs 2. Planification de l'investissement par groupe de travail / comité 3. Approbation du programme d'investissements 4. Crédit (exécutif, législatif, électeurs-trices)	1. Les offices établissent le plan d'investissement 2. Discussion au niveau de l'exécutif 3. Le cas échéant révision par les bureaux 4. Approbation du programme d'investissements 5. Crédit (exécutif, législatif, électeurs-trices)
Priorisation*	Groupe de travail / organe avec pouvoir exécutif	Bureaux (première priorisation au cours de l'établissement du plan d'investissement) et exécutifs (p ex première sélection par une commission exécutive)
Rôle des services techniques	Dépend s'ils font partie du groupe de travail / comité (si oui, participation à l'élaboration du contenu)	Participation à l'élaboration du contenu
Rôle des exécutifs	Dépend s'ils font partie du groupe de travail / comité (si oui, participation à l'élaboration du contenu)	Participation à l'élaboration du contenu

\* 25 villes procèdent (partiellement) à une priorisation.  
 Remarque: pas de répartition «stricte» possible, mais répartition à peu près égale des villes interrogées

## ... points communs dans les bases

- ◆ La grande majorité des villes s'appuie sur des ratios financiers, ou un plan de financement et des lignes directrices des finances
- ◆ Des exceptions sont possibles. Exemple: *un exécutif décide de la suite à donner à différences projets particulier sans pouvoir définir au préalable des priorités stratégiques à l'échelon des domaines d'investissement.*
- ◆ Ratios financiers utilisés: auto-financement, endettement, taux de fonds propres
- ◆ Remarque: des prescriptions cantonales (surtout équilibre budgétaire) ou des freins à l'endettement des communes doivent en partie être observés.

## Plafond d'investissement

- ◆ Env. la moitié des villes interrogées disposent (partiellement) d'un plafond d'investissement.
- ◆ Le plus souvent, ce plafond d'investissement est fixé par l'exécutif.
- ◆ Les chiffres financiers fournissent la base.
- ◆ Période: 1 à 15 ans
- ◆ Une partie des investissements est exclue du plafond (p. ex. importance, domaine)

## Suivi des investissements

- ◆ Env. la moitié des villes indiquent avoir un suivi systématique des investissements.
- ◆ Éléments: en règle générale, planification, souvent aussi évaluation, décision, réalisation
- ◆ Sur 25 villes, 19 ont indiqué employer des méthodes spécifiques d'évaluation des investissements. La méthode est différente selon le cas. Le plus souvent: des méthodes non monétaires, suivies de méthodes monétaires statiques et méthodes monétaires dynamiques.

## Normes d'investissement

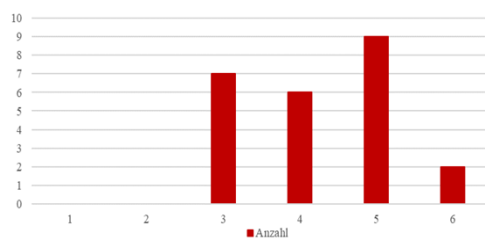
- ◆ Normes uniformes vs. normes décentralisées
- ◆ Rentabilité: sur la base de ratios financiers, prescriptions juridiques (n=13)
- ◆ Durabilité: Minergie, normes de construction, «Cité de l'énergie», label énergétique (n=15)
- ◆ Sécurité: prescriptions légales (n=12)
- ◆ Au total: données générales à très spécifiques concernant les normes utilisées → pas d'approfondissements pertinents possibles

## Résumé: Processus d'investissement

- ◆ Démarches différentes lors de la planification: système centralisé vs. système décentralisé
- ◆ Utilisation de bases de décision quantitatives et qualitatives
- ◆ Env. la moitié des villes interrogées disposent (en partie) d'un plafond d'investissement.
- ◆ Env. la moitié des villes indiquent avoir un suivi systématique des investissements.

## Évaluation par les villes interrogées

Évaluation du processus d'investissement dans son ensemble  
(échelle de 1 à 6)



n=24

Points négatifs (cités à plusieurs reprises):

- Degré de réalisation trop bas
- Manque de concertation pour les ressources
- Budget inexact
- Absence de pilotage / concepts
- Priorisation difficile / insuffisante
- Faible transparence



## Focus: degré de réalisation

Investissements passés:

- ◆ Au cours des 10 dernières années, 20 villes sur 25 ont investi moins que projeté.
- ◆ Raisons: retards/oppositions, ressources, budgets inexacts

Épuisement des plafonds d'investissement:

- ◆ Sur 13 villes ayant un plafond, 8 d'entre elles ne l'ont atteint qu'à 80 %
- ◆ L'épuisement le plus faible se situe à 40 %
- ◆ Raisons: retards des projets, planification non réaliste

## Résumé: Défis

- ◆ Dans l'ensemble, satisfaction moyenne à élevée en ce qui concerne les processus d'investissement.
- ◆ Mais: défis relatifs au pilotage, la concertation, priorisation, réalisation, transparence.

**Merci beaucoup**  
[www.bss-basel.ch](http://www.bss-basel.ch)