

**h e g**

Haute école de gestion  
Genève

## **Proposition d'élaboration d'un tableau de bord pour le service financier de la commune de Nyon**



**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Sara DA SILVA ARAUJO**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Jean TUBEROSA, Professeur HES**

**Carouge, le 19 août 2016**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Economie d'entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. <http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Nyon, le 19 août 2016

Sara da Silva Araujo

## Remerciements

La réalisation de ce travail n'aurait pas été possible sans l'aide de différentes personnes que je tiens à remercier.

Je voudrais commencer par remercier tout particulièrement Monsieur Jean Tuberosa, mon conseiller pour ce travail de Bachelor, sans son aide, ses conseils ainsi que sa grande disponibilité mon travail n'aurait pas pu être réalisé avec la même qualité ni la même pertinence.

Je tiens aussi à remercier Madame Ying Cottier, cheffe du service des finances à la commune de Nyon pour ses informations qui m'ont permis de mieux comprendre la ville de Nyon. Monsieur Claude Uldry, municipal à Nyon en charge des services des finances, architecture et bâtiments, m'a également aidé et permis de mieux cibler les objectifs pour la proposition d'élaboration de mon tableau de bord.

Je souhaite également remercier, Mesdames Danièle Balet Nicolet (ville de Lausanne), Gabrielle Zihlmann (mairie de Versoix) et Andrea Villanyi (DIP Genève) ainsi que Monsieur Serge Gard (ville de Montreux). J'ai pu rencontrer ces personnes en allant voir le fonctionnement dans leurs collectivités publiques. Leur contribution m'a aidé à comprendre le fonctionnement des finances et ce qui était important à connaître dans une commune pour pouvoir réaliser mon travail.

Je souhaite pour finir remercier, les bibliothécaires pour leur aide dans la bibliographie de mon travail ainsi que les personnes qui m'ont soutenu et aidé dans la relecture de ce travail.

## Résumé

De nos jours, la notion de chiffres est très présente, ce qui amène le désir de tout établissement à connaître les résultats de son activité en temps réel, afin de prendre des mesures correctrices pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Pour cela la mise en place d'un outil est nécessaire, ma proposition pour répondre à ce besoin est le tableau de bord.

Pour mettre en place cet outil, des analyses de l'environnement, de la stratégie et des risques sont nécessaires. De plus la définition des objectifs est primordiale ainsi que celle des indicateurs reliés, pour permettre d'évaluer l'atteinte ou non des objectifs fixés.

Un tableau de bord permet un meilleur pilotage de son entreprise, car on a une vision claire et simple des résultats, cela facilite donc la prise de décisions et la mise en place de mesures correctrices. Il aide également à la communication et l'amélioration des performances. Ainsi c'est un outil très avantageux pour un établissement, même public. Ma proposition de tableau de bord va donc vers le service des finances de la commune de Nyon.

La ville est très présente dans les activités culturelles et sportives, ce qui lui permet de dégager une image favorable auprès de ces citoyens. Elle possède une grande diversité de nationalités ainsi que de domaines différents de travail. Beaucoup de grandes entreprises s'y installent. Nyon a aussi mis en place une politique favorisant le développement durable, ce qui peut amener les habitants à parler d'une ville écologique.

Comme on le sait tous, les principaux revenus d'une commune proviennent des recettes fiscales et des subventions, c'est pourquoi la satisfaction de la population et des autorités cantonales est très importante. L'objectif principal de la ville est donc de satisfaire ces différentes parties prenantes et cela tous les ans. La stratégie qui découle de cet objectif est celle de respecter son budget voté tout en satisfaisant ces clients.

Et pour finir les recommandations qui découlent de mon dossier c'est que tout établissement, qu'il soit privé ou public, devrait posséder un tableau de bord afin de suivre au plus près les résultats de son activité. Les indicateurs de celui-ci devraient être mis à jour régulièrement voire modifier en fonction des objectifs fixés pour l'année.

# Table des matières

<b>Déclaration</b> .....	<b>i</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>ii</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>iii</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>iv</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>vi</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Objectifs du travail</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Présentation de la commune de Nyon</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Présentation du service des finances</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Synthèse des concepts théoriques utilisés</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5 Méthodologie adoptée</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Transcription des entretiens et synthèse</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Commune de Montreux</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Ville de Lausanne</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3 Ville de Versoix</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4 DIP de Genève</b> .....	<b>12</b>
<b>2.5 Synthèse</b> .....	<b>13</b>
<b>3. Analyses</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Analyse de l'environnement</b> .....	<b>15</b>
3.1.1 Contexte légal .....	15
3.1.2 Contexte économique.....	15
3.1.3 Développement durable.....	16
3.1.4 Concurrence.....	19
3.1.5 Niveau social de la population .....	19
<b>3.2 Analyse de la stratégie</b> .....	<b>20</b>
3.2.1 Finances.....	20
3.2.2 Clients .....	22
3.2.3 Processus internes .....	24
3.2.4 Apprentissage et innovation .....	25
3.2.5 Développement durable.....	25
<b>4. Listes de proposition d'objectifs et d'indicateurs</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1 Liste des objectifs</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2 Liste des indicateurs</b> .....	<b>27</b>
<b>5. Construction tableau de bord</b> .....	<b>29</b>
<b>5.1 Axe finances</b> .....	<b>29</b>

5.1.1	Définition des objectifs et analyse des risques.....	29
5.1.2	Fiches indicateurs.....	35
<b>5.2</b>	<b>Axe clients.....</b>	<b>38</b>
5.2.1	Définition des objectifs, analyse des risques et choix des indicateurs.....	38
<b>5.3</b>	<b>Axe processus internes.....</b>	<b>40</b>
5.3.1	Définition des objectifs, analyse des risques et choix des indicateurs.....	40
<b>5.4</b>	<b>Axe apprentissage et innovation .....</b>	<b>42</b>
5.4.1	Définition des objectifs, analyse des risques et choix des indicateurs.....	42
<b>6.</b>	<b>Tableau de bord.....</b>	<b>45</b>
6.1	Communication.....	45
6.2	Structure.....	46
6.3	Proposition.....	47
<b>7.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>51</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>53</b>
	<b>Annexe 1 : Fichier Excel Lausanne .....</b>	<b>57</b>
	<b>Annexe 2 : Présentation PowerPoint Lausanne .....</b>	<b>59</b>
	<b>Annexe 3 : Présentation PowerPoint Versoix.....</b>	<b>63</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Fiche descriptive indicateur taux écart entre réel et budget .....	35
Tableau 2 : Fiche descriptive indicateur degré d'autofinancement.....	36
Tableau 3 : Fiche descriptive indicateur plafond endettement .....	36
Tableau 4 : Fiche descriptive indicateur cash ratio .....	37
Tableau 5 : Fiche descriptive indicateur taux écart entre réel et budget d'investissement.....	37

## Liste des figures

Figure 1 : Organigramme du service des finances Nyon .....	6
Figure 2 : Pyramide des âges pour Nyon en 2010.....	20
Figure 3 : Matrice de criticité .....	34

# 1. Introduction

Aujourd'hui, chaque ville possède un établissement communal, celui-ci est composé de plusieurs départements, comme les finances, l'éducation, la mobilité et la culture. Le contexte économique dans lequel on se trouve est compliqué et pas facile à gérer pour nous simple population ainsi que pour les collectivités publiques, mais principalement pour les entreprises.

Les collectivités publiques n'ont pas les mêmes contraintes que les collectivités privées, j'entends par là que les conséquences et les buts ne sont pas les mêmes. Pour une commune le but est de satisfaire les besoins de sa population tout en ayant un bénéfice raisonnable, car si celui-ci est très élevé cela démontre que la commune perçoit trop d'impôts par rapport à ce qu'elle investit et donc qu'elle ne gère pas correctement ses charges et revenus. Alors que pour une entreprise, sa stratégie principale c'est faire du bénéfice tout en satisfaisant ses clients bien sûr, plus elle a de bénéfice mieux elle se situe, car cela lui garanti une meilleure future année.

Un établissement communal aura toujours plus de facilité à emprunter auprès d'une banque ou même de l'État, donc il ne pourra que très rarement se retrouver dans une situation délicate. Ceci n'est pas le cas avec une entreprise, si plus aucun établissement ne veut lui prêter d'argent, elle se retrouve en très mauvaise posture et la liquidation de l'entreprise devient alors un événement envisageable.

Tout cela amène une grande différence sur les outils à avoir et le suivi à entreprendre. Une entreprise fera tout son possible en fonction de ces moyens financiers pour obtenir les meilleurs outils et faire le meilleur suivi possible pour avoir une vision très claire de la situation financière de l'entreprise et ne pas avoir de mauvaise surprise à la fin de l'année, tandis qu'une commune pas forcément. Celle-ci peut se retrouver en mauvaise posture au moment du bouclage annuel, donc sans revenus suffisants pour payer ses charges, car elle n'a pas fait un suivi des mouvements de ces comptes, sans que cela n'ait un grand impact sur son fonctionnement.

Pour garantir un suivi régulier de ses activités, de ses comptes, mais aussi de ses parties prenantes, la plupart des entreprises utilisent des outils, tels que le système de contrôle interne, la gouvernance ou encore les tableaux de bord.

La gouvernance peut être faite par le biais d'une brochure, celle-ci permet un renforcement de la confiance, une amélioration de la qualité des relations avec les parties prenantes grâce à une meilleure communication ainsi qu'une transparence des

informations et pour finir une meilleure gestion, car les rôles et responsabilités sont clairement définis ainsi qu'une organisation claire et efficace des processus.

Le système de contrôle interne (SCI) est un outil de gestion devenu presque obligatoire, c'est un des piliers de la gouvernance. Celui-ci est un « ensemble de processus, méthodes et mesures décidés par le conseil d'administration, la direction et les autres collaborateurs ayant des postes à responsabilités. Son but est d'assurer un déroulement ordonné des activités au sein de l'entreprise. Les mesures organisationnelles du contrôle interne sont intégrées aux déroulements des tâches au sein de l'entreprise »<sup>1</sup>.

Le SCI inclut une analyse de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise, cela permet d'identifier les principaux objectifs, ensuite il comprend une évaluation des risques dans laquelle on procède à une gestion des risques, c'est-à-dire une détection des risques liés à chaque objectif. De plus, une matrice des risques<sup>2</sup> est essentielle. Pour finir la dernière étape c'est les activités de contrôle, elles « désignent les actions définies par les règles et procédures qui visent à apporter l'assurance raisonnable que les instructions du management pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs mis en œuvre »<sup>3</sup>.

Le contrôle de gestion est un « processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente, pour la réalisation des objectifs »<sup>4</sup> et pour la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Les différents outils qui composent ce contrôle sont la comptabilité de gestion, la comptabilité générale, l'analyse des investissements, la planification, la gestion prévisionnelle, la gestion budgétaire et bien évidemment les tableaux de bord avec leurs indicateurs.

Les indicateurs donnent une indication de la situation de l'entreprise. Ce sont des éléments chiffrés qui permettent de rendre les données claires et faciles à comprendre. Ils proviennent généralement d'objectifs que c'est fixé l'entreprise et par le biais de ces indicateurs, elle pourra connaître son avancement. Le KPI (Key Performance Indicator) qui signifie indicateur clé de performance permet de quantifier et qualifier la performance de la société. Il y a plusieurs types d'indicateurs, tels que financiers, opérationnels, stratégiques, internes, externes et bien plus encore.

---

<sup>1</sup> Support de cours de la majeure en Controlling, semestre d'automne de Mme Equey

<sup>2</sup> Une matrice des risques c'est une hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité donc avec l'impact et la probabilité.

<sup>3</sup> Support de cours de la majeure en Controlling, semestre d'automne de Mme Equey

<sup>4</sup> Support de cours de la majeure en Controlling, semestre d'automne de M. Bregnard

Les indicateurs sont ensuite représentés par une forme (graphique, jauge, tableau, clignotant, nombre, pourcentage, etc.) pour être plus lisible et plus impactant pour le collaborateur.

Qu'est-ce un tableau de bord ? Un tableau de bord c'est un outil qui est composé d'indicateurs avec une partie appréciation, donc contenant des commentaires sur ces indicateurs. Celui-ci permet d'avoir une vision claire et simple de l'entreprise et de ses résultats. Il permet également de mieux piloter la société, car on prend plus facilement des décisions, donc des mesures correctrices sont rapidement mises en place. Les objectifs principaux d'un tableau de bord sont donc d'aider à la prise de décision et d'améliorer les performances de l'entreprise ainsi que sa communication. Mais l'objectif principal d'un tableau de bord c'est d'être utile, utilisable ainsi qu'utilisé par tout le monde et surtout sur la durée.

Il existe plusieurs modèles de tableaux de bord. Il y a par exemple le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard) celui-ci est composé de KPI sous quatre axes distincts, qui sont Finances, Clients, Processus internes et Apprentissage&Innovation. Ce tableau de bord peut être mis en place pour une société en générale ou pour un seul service.

Mon travail de Bachelor se portera donc sur cet outil qui est le tableau de bord et mon sujet est donc « l'élaboration d'une proposition de tableau de bord pour le département des finances de la commune de Nyon ».

## **1.1 Objectifs du travail**

Les objectifs de ce travail de Bachelor sont tout d'abord personnels. Car ce dossier va me permettre d'approfondir mes connaissances sur les tableaux de bord, en faisant beaucoup de recherches ainsi qu'en allant rencontrer d'autres communes. Ce sujet va également mettre en pratique les outils et concepts vus durant mon cursus universitaire.

Ce travail de Bachelor va aider les employés du département des finances de la commune de Nyon, car il leur permettra d'avoir une vision plus claire et rapide de leurs résultats, car les indicateurs importants seront directement sous leurs yeux. Cela améliorera la prise de décision, qui sera évidemment plus rapide et facile à prendre, grâce aux bonnes informations fournies par le tableau de bord. Le pilotage sera moins long et se fera avec moins d'appréhension. Tout cela va améliorer la performance des

collaborateurs ainsi que leur communication, ce qui engendrera un gain de temps et surtout d'argent.

Ce dossier facilitera le travail des autorités communales de Nyon, car cela les aidera dans la prise de décision et tâches quotidiennes. Mais j'espère que ce travail ne soit pas bénéfique uniquement à la commune de Nyon et qu'il servira de modèle pour les autres départements de la commune de Nyon et voire même aux autres communes francophones. Celui-ci aidera également les municipaux, car les données seront plus visuelles et donc plus compréhensibles, cela facilitera leur choix. Cet outil sera un atout pour toute la ville.

Mais l'objectif principal de ce dossier est de faire une proposition de tableau de bord qui sera utile pour le département financier, utilisable par tous les collaborateurs de ce service et surtout utilisé sur le long terme.

## **1.2 Présentation de la commune de Nyon**

La commune de Nyon se situe au bord du lac Léman dans le canton de Vaud, entre Genève et Lausanne. La ville de Nyon compte presque 21'000 habitants.

On trouve à Nyon également un grand nombre d'entreprises, par exemple : UEFA, Generali, Tupperware, Hublot, Novartis, La Mobilière et Beckman Coulter.

Nyon est une ville active sur plusieurs domaines, comme le sport, la culture, l'éducation, le développement durable et la satisfaction de ses habitants. En ce qui concerne le sport, il y a tout de même le siège de l'UEFA. Il y a également le grand complexe sportif de Colovray (piscine, terrains de football, piste d'athlétisme, etc.), la piscine du Rocher ainsi que plusieurs clubs dans différentes activités (volleyball, football, basketball, etc.).

Nyon étant une ville avec une histoire romaine, on y découvre un musée romain, un amphithéâtre, un aqueduc et des vestiges de colonnes romaines à l'esplanade des Marronniers. Mais la ville ne se contente pas de cela pour faire sa culture, on y trouve aussi d'autres musées et son château. Nyon est très active dans les festivals comme Paléo, Les Hivernales, Visions du Réel. Pour la musique, il y a aussi l'Usine à Gaz qui est un endroit où se produisent beaucoup de musiciens. Cette ville possède aussi un théâtre ainsi que deux bibliothèques. Nyon a donc une très grande culture et fait tout pour la conserver.

Pour le point sur le développement durable, Nyon augmente les endroits dits espaces verts, donc avec de la verdure et des parcs pour se reposer. Elle favorise l'utilisation des transports publics, en les ayant mis toutes les 15 minutes. Nyon construit également beaucoup de nouveaux immeubles avec des loyers plus abordables.

Pour l'éducation, la ville possède des écoles privées, des écoles publiques, un gymnase cantonal ainsi qu'une école professionnelle commerciale (EPCN). Mais en ce qui concerne les établissements des écoles obligatoires, ils sont en pleine modification et réorganisation, avec la construction de nouveaux bâtiments.

En ce qui concerne la politique à Nyon. La ville possède un conseil communal, c'est le pouvoir législatif. Il est formé par cent membres, tous élus par le peuple pour une durée de cinq ans. La dernière votation était le 28 février 2016, dont les nouveaux élus sont entrés en fonction le 1<sup>er</sup> juillet 2016. La personne à la tête de ce conseil communal, est une présidente, celle-ci se nomme Madame Christine Trolliet<sup>5</sup>.

Il y a également une municipalité, qui est le pouvoir exécutif, lui possède sept membres, eux aussi élus par le peuple pour cinq ans. Les votations se sont faites en deux tours (28 février et 20 mars 2016). Celui qui préside ce groupe, c'est le syndic Monsieur Daniel Rossellat. Vu sa réélection il sera syndic de Nyon jusqu'à fin juin 2021<sup>6</sup>.

Les principaux revenus de la commune de Nyon sont les impôts (46%), les revenus des biens, les subventions ainsi que les allocations. Alors que les principales charges sont celles de personnel, les dettes à moyen et long terme ainsi que les amortissements.

Les données financières suivantes j'en ai eu connaissance en regardant les émissions (débats politiques) sur la chaîne de télévision nyonnaise des candidats se présentant à la municipalité pour juillet 2016. La marge d'autofinancement est de 18 millions, ce qui est un bon chiffre, car cela leur permet de garder une marge de manoeuvre et d'assurer une certaine stabilité dans ses comptes. Le plafond d'endettement ne serait pas encore atteint et la dette financière de la commune serait stable depuis en tout cas deux ans.

---

<sup>5</sup> Selon source 9

<sup>6</sup> Selon source 13

Le budget sur les comptes de fonctionnement se fait par service, par nature et par direction. En ce qui concerne, le service des finances de la commune de Nyon le budget s'élève à 110'739'550 pour les revenus et à 33'772'627 pour les charges.<sup>7</sup>

La commune de Nyon ne possède actuellement aucun tableau de bord ni de système de contrôle interne. Elle travaille avec l'ERP (progiciel de gestion intégrée) de l'éditeur Larix, mais une démarche de changement est en place. En 2017, la commune de Nyon mettra en place le progiciel ProConcept. Les utilisateurs sont méfiants, car ils ont peur de perdre certaines données et de ne pas être satisfaits de ce nouvel outil.

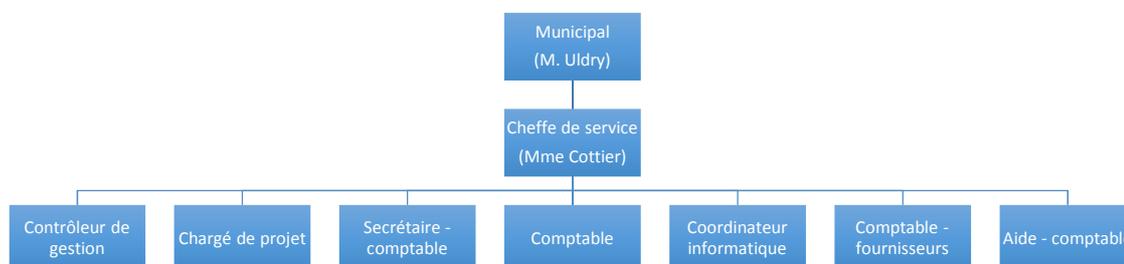
La commune n'a pas de problématique ni de problèmes particuliers. Mais la volonté de mettre en place un tableau de bord vient par le biais de vouloir avoir un suivi plus régulier de leur endettement, investissements, budget, recettes et dépenses ainsi que des liquidités. Dans le rapport de gestion de 2014, on peut y lire que le département financier doit mettre en œuvre une méthodologie de priorisation des investissements ainsi qu'un SCI, donc un tableau de bord viendrait les aider dans la mise en place également de ces deux défis.<sup>8</sup>

De par ma discussion avec Madame Ying Cottier (cheffe du service des finances) un tableau de bord leur permettrait de savoir comment ils peuvent augmenter leurs revenus pour toujours arriver à supporter leurs dettes. Mais l'objectif principal serait d'avoir une optique de contrôle, suivi et polyvalence.

### 1.3 Présentation du service des finances

Le service des finances de la ville de Nyon est composé de neuf collaborateurs. Chacun possédant un poste avec des tâches clairement définies ainsi que des responsabilités bien distinctes.

Figure 1 : Organigramme du service des finances Nyon



(réalisation personnelle, 2016)

<sup>7</sup> Selon source 29, page 5

<sup>8</sup> Selon source 38, page 89

## **1.4 Synthèse des concepts théoriques utilisés**

Afin de réaliser ce travail, j'ai dû utiliser plusieurs outils ainsi que des concepts théoriques. Dans la première partie de mon projet, pour ce qui est des analyses de l'environnement et de la stratégie d'une commune, j'ai utilisé principalement des notions d'économie, de management stratégique, de ressources humaines ainsi que l'outil PESTEL.

Dans la deuxième partie de mon travail, c'est-à-dire le tableau de bord en lui-même, j'ai essentiellement pris en compte des notions de gouvernance, de contrôle de gestion, de gestion des risques ainsi que la comptabilité financière afin de fixer des objectifs et des indicateurs adéquats.

Des notions légales ont aussi été utilisées dans mon dossier pour ce qui concerne les lois et normes en vigueur dans le secteur des collectivités publiques.

## **1.5 Méthodologie adoptée**

Pour pouvoir élaborer cette proposition, j'ai commencé par faire différentes recherches de littérature et d'informations. Ensuite une phase de rencontre avec d'autres communes de la région romande a été réalisée, afin de leur poser certaines questions. Pour cela je les ai contactées par email pour savoir si elles seraient prêtes à me recevoir. Ces entretiens m'ont permis d'avoir une idée de ce qui existait et de ce qui se pratique déjà dans le secteur des collectivités publiques. Ensuite j'ai fait une synthèse des différentes réponses que je présenté à Madame Cottier.

La deuxième étape de mon travail était une phase d'analyse de l'environnement, de la stratégie ainsi que des processus de la ville de Nyon. Afin de mettre en évidence les principaux problèmes et les données importantes que la commune a besoin de connaître tous les jours. Cette étape m'a orientée dans la phase suivante, celle de la définition des objectifs.

Ensuite est venue l'analyse des risques, cette étape est importante. Car les objectifs qui sont primordiaux de suivre dans un tableau de bord sont ceux qui présentent un certain niveau de risque. Suite à cette étape, en collaboration avec Madame Cottier et Monsieur Uldry, j'ai pu faire un choix sur les objectifs qui sont donc importants pour la commune de Nyon.

Une fois ceux-ci déterminés, j'ai débuté la phase de choix des indicateurs et leur construction. J'entends par construction la manière de le calculer, les seuils à ne pas dépasser, la formule de calcul à utiliser et bien sûr la représentation visuelle. Le choix de cette dernière est très significatif, car il doit permettre aux collaborateurs de comprendre en un coup d'œil où ils se situent.

La dernière étape de mon projet consistait à faire un choix sur la forme du tableau de bord et à sa construction. Toutes ces étapes terminées, mon travail de Bachelor était presque terminé, il ne manquait plus que le présenter pour la dernière fois à Madame Cottier pour validation. Ensuite l'étape de mise en place et de communication au sein du service n'était pas dans mes objectifs de ce travail.

## 2. Transcription des entretiens et synthèse

Dans cette partie, je vais vous retranscrire mes entretiens avec les différentes collectivités publiques rencontrées. Pour ensuite faire une synthèse des données récoltées et pouvoir comparer avec la ville de Nyon. J'ai posé les mêmes questions aux personnes rencontrées, celles-ci faisaient toutes partie des services financiers des différents établissements.

Beaucoup de communes à qui j'ai envoyé des emails m'ont répondu négativement, car elles n'utilisaient pas de tableau de bord ou alors, car elles n'étaient pas convaincues par le retour sur investissement et leur utilité par rapport au temps investi. D'autres utilisent un simple tableau Excel pour suivre leur budget.

### 2.1 Commune de Montreux

J'ai eu contact avec Monsieur Serge Gard, chef du service des finances et de l'informatique, qui a répondu très gentiment à mes questions.

La stratégie pour la commune de Montreux est de rechercher le bien-être des habitants tout en ayant un juste équilibre entre le niveau de vie et l'imposition modérée. Il est d'accord que c'est plus une vision, mais c'est de là que la commune doit faire sa stratégie pour remplir son rôle de co-pilote au service de la municipalité.

Actuellement, Montreux utilise un fichier Excel pour faire le suivi des coûts et des recettes, ensuite il effectue des comparaisons avec les années précédentes et le budget disponible en faisant quelques graphiques. Mais ce fichier n'est pas directement lié à leur ERP. Cette collectivité publique est actuellement en train de changer d'éditeur. Elle est également en train de concevoir un tableau de bord, celui-ci devra être directement lié à l'ERP, pour avoir la possibilité de faire des scénarios.

Pour Monsieur Gard, tout établissement public à partir d'une certaine taille devrait avoir un tableau de bord, car sinon il pense que c'est impossible d'informer régulièrement. Pour lui un tableau de bord a certains avantages tels qu'une simplicité de lecture ainsi qu'une vision rapide des éléments à risques. Montreux possède déjà presque tous ces processus sous forme de papier, mais il trouve intéressant de les avoir sous format numérique également, mais ce n'est pas encore d'actualité, cela viendra peut être avec le nouvel ERP.

La commune veut mettre en place, pour le moment, un tableau de bord exclusivement financier. Ce dernier devra tenir compte des investissements, des infrastructures ainsi que du développement des activités scolaires, sportives et culturelles et d'autres éléments encore à définir, mais bien sûr qu'au niveau communal. C'est donc un outil financier, mais qui devra être transversal pour rester complet.

Un des objectifs mis en avant par Monsieur Gard c'est au niveau des investissements. Car la commune de Montreux souhaite conserver son rôle dans le monde culturel et économique, pour cela la ville doit faire des investissements réguliers et assez conséquents. Les risques liés à cet objectif sont au niveau de l'évolution des taux d'intérêt et des changements politiques.

De cette rencontre j'en retire que les indicateurs essentiels sont le suivi du budget, des coûts et des recettes, que ce soit mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel. Tout en pouvant faire des comparaisons avec les années précédentes.

## **2.2 Ville de Lausanne**

J'ai rencontré Madame Danièle Balet Nicolet (adjointe en chef du service financier) et son collègue, le 11 février dans leurs locaux.

La stratégie de la ville de Lausanne est de garantir le respect du budget voté tout en offrant des prestations correctes aux citoyens. Lausanne affirme posséder un tableau de bord, qui est à mon sens plutôt un fichier Excel, dont le service financier a mis en place il y a plus d'un an. Celui-ci contient principalement le budget annuel. Ce fichier Excel<sup>9</sup> est rempli tous les trois mois par direction/services, pour avoir un suivi régulier.

Les raisons qui ont incité le service financier à mettre en place cette forme de tableau de bord sont le suivi régulier du budget et le fait de pouvoir prendre les mesures nécessaires rapidement. Ce tableau de bord est uniquement financier, mais il est d'une grande utilité pour la municipalité, car le service financier leur fait une présentation PowerPoint<sup>10</sup> avec les éléments importants pour qu'ils puissent prendre leurs décisions.

Il ne faut pas oublier que pour une collectivité publique, c'est le programme de législature effectué par les municipaux qui comprend leurs souhaits, qui va recadrer et définir les objectifs financiers de la commune.

---

<sup>9</sup> Un exemple de fichier Excel se trouve en annexe 1

<sup>10</sup> Un exemple de présentation PowerPoint se trouve en annexe 2

Lausanne a un processus pour le budget de fonctionnement et d'investissement. Mais le processus principal est celui-ci : programme de législature → planification financière → directives budgétaires → budget → comptes → analyses et suivi.

Les objectifs qui sont ressortis de cet entretien sont le respect du budget, des directives et bien évidemment des lois. Les risques liés à ceux-ci sont des imprévus, des changements en cours d'année ou encore une modification de loi.

En fonction des informations contenant la présentation faite à la municipalité, je déduis que les indicateurs importants pour cette collectivité publique sont : le résultat de fonctionnement, les investissements, les liquidités ainsi que la fiscalité.

La ville de Lausanne ne changerait rien pour l'instant à son tableau de bord, car il est nouveau et qu'il y a un projet de modification de l'outil comptable. Mais ces deux collaborateurs ressortent des avantages de l'utilisation d'un tel outil, comme l'anticipation, la transparence et l'information continue à la municipalité.

## **2.3 Ville de Versoix**

J'ai eu rendez-vous avec Madame Gabrielle Zihlmann (cheffe du service finance et comptabilité), le 18 février 2016.

La ville de Versoix a comme stratégie de satisfaire le plus grand nombre possible d'habitants, de répondre aux besoins de la population ainsi que d'avoir constamment des projets. Mais il ne faut pas oublier que la politique est « reine », car c'est elle qui prend toutes les décisions. Versoix ne possède pas un tableau de bord à proprement parler, mais plutôt un fichier Excel, très financier, dans lequel un suivi est fait afin de pouvoir faire des graphiques pour présenter à la municipalité ainsi qu'à la commission des finances<sup>11</sup>. La mairie de Versoix possède actuellement un simple tableau de bord pour avoir un suivi des tâches à faire et celles déjà effectuées.

Madame Zihlmann trouve qu'instaurer un tableau de bord dans une collectivité est une très bonne idée, car cela permettrait d'avoir une vision globale sur les comptes de fonctionnement et ceux d'investissements, tout en faisant attention aux liquidités. Un tableau de bord financier permettrait de répondre beaucoup plus facilement aux réquisitions légales. Mais pour qu'il soit utilisé dans le temps, les données devraient sortir directement d'un ERP. Cette dame est totalement consciente que ce n'est pas vital de savoir en temps réel la situation financière de la commune, car aucune

---

<sup>11</sup> Un exemple de présentation se trouve en annexe 3

contrainte légale n'existe. Donc elle pense que pour un tel projet de mise en place d'un tableau de bord, pour qu'il soit utilisé et accepté par tous les collaborateurs, faudrait que ce soit une décision de la municipalité de l'imposer.

Les objectifs selon Madame Zihlmann pour un établissement public sont d'avoir une image fidèle lors du bouclage, d'être à jour constamment, avoir aucune erreur ni manquement d'information, disposer d'un travail de qualité, maîtriser l'endettement ou encore avoir une vision claire de l'évolution des investissements.

Les montants actuellement suivis sont ceux des comptes et budgets de fonctionnement, de la répartition des charges et des revenus, des investissements, de l'autofinancement et des recettes fiscales.

Les avantages de mettre en place un tableau de bord sont d'avoir une idée claire par rapport au choix à prendre grâce à des scénarios, de permettre d'ajuster les recettes fiscales avec les dépenses ainsi qu'avoir une interaction entre fonctionnement et investissement et surtout d'avoir une tendance d'évolution pour le futur. Pour Madame Zihlmann un tel outil permettrait d'ouvrir les yeux, de prendre des décisions plus facilement et d'avoir un outil commun entre service financier et municipalité ainsi que d'anticiper les évolutions positives ou négatives et de faire les ajustements nécessaires. Elle pense qu'un tableau de bord ne comporte aucun risque.

## **2.4 DIP de Genève**

Suite à la mise en relation de Monsieur Tuberosa, j'ai eu l'opportunité de rencontrer Madame Andrea Villanyi (responsable finances et logistique du département DIP du canton de Genève) le 15 mars dans son bureau.

Le DIP n'a pas de tableau de bord, car il manque d'objectifs. Le seul objectif existant c'est le respect du budget. Cette dame m'a fait comprendre qu'il fallait amener les collaborateurs à définir des objectifs, mais malheureusement ils manquent de temps et de connaissances en la matière.

Le DIP a un budget par catégories (charges de personnel, fonctionnement, investissement) avec des projections par département. Il fonctionne par année scolaire. Donc pas un tableau de bord, mais plutôt un suivi, dans lequel les écarts entre budget, projection et réel sont indiqués. Mais un grand défaut des collectivités publiques c'est d'attendre qu'on nous pose la question pour faire des recherches.

Elle me conseille de faire un tableau de bord relié à un ERP. Cet outil devra apporter de l'efficacité aux finances, comporter certaines analyses sur le personnel, les préférences des habitants et des comparaisons avec d'autres communes ainsi qu'être neutre et technique, car c'est avec cela qu'il aura une certaine utilité.

Madame Villanyi me suggère d'avoir dans mon tableau de bord, des indicateurs tels que le turnover, l'absentéisme, le budget d'investissement, la durée d'amortissement, le taux de rotation du renouvellement des installations publiques, le taux d'autofinancement, la gestion des liquidités. Mais le plus important c'est que cet outil mette en évidence les endroits où il y a un dépassement budgétaire régulier. Il faudrait que chacun de ses écarts déclenche une action de correction, sinon cela n'apporte rien de mettre en place un tableau de bord. Mon interlocutrice finit par dire que c'est très difficile de trouver le bon format de représentation des indicateurs.

Les avantages d'un tableau de bord, pour Madame Villanyi sont multiples. Un tableau de bord permet :

- D'avoir une vision financière claire
- D'assurer que la collectivité publique ne dépasse pas le budget
- De savoir les éléments où des économies sont possibles
- D'éclairer sur la structure et le fonctionnement financier
- De demander plus de budget
- De déclencher des actions correctrices
- De connaître ce qui coûte le plus et le moins à l'établissement public
- De communiquer plus facilement et rapidement

## 2.5 Synthèse

En résumé de ces quatre entretiens, je peux dire qu'aucune collectivité publique ne possède un réel tableau de bord. Les communes ont toutes la même stratégie, c'est-à-dire satisfaire la population en proposant des prestations correctes tout en ayant un taux d'imposition satisfaisant. Les communes ont toutes un seul et unique objectif connu qui est de respecter le budget.

Tout le monde voit plusieurs avantages à l'utilisation d'un tableau de bord, mais malheureusement peu ont le temps ou les moyens à disposition pour le mettre en place, même si beaucoup d'établissements sont déjà en train de réfléchir à la question et quelques-uns en phase de conception. Afin d'améliorer l'utilité et la motivation à l'utiliser, il faut que le tableau de bord soit relié à leur ERP.

Les communes veulent que l'outil leur fournisse en temps réel les écarts sur le budget, les chiffres en lien avec les recettes fiscales ainsi que les comptes de financement et d'investissement. Car en ayant toutes ses informations, cela leur permettrait d'avoir une vision d'ensemble, de prendre des mesures rapidement et de faciliter la communication.

Cet outil finira aussi par aider la municipalité à prendre des décisions avec plus de certitude et de précision.

## 3. Analyses

### 3.1 Analyse de l'environnement

Pour ce qui est de l'analyse de l'environnement d'une collectivité publique, je me suis basé sur une vision client, finances, processus et innovation. J'ai pu obtenir les informations ci-dessous en effectuant des recherches ainsi qu'avec mes observations personnelles.

#### 3.1.1 Contexte légal

Un établissement public subit beaucoup de pressions au niveau politique de la part de la Confédération, du canton, de sa municipalité ainsi que des citoyens. Il y a beaucoup de réglementations à respecter, telles que la loi sur les communes, loi sur les contraventions, loi sur les impôts communaux, le droit du travail et le règlement sur la comptabilité des communes.

Une commune doit faire sa comptabilité selon les normes IPSAS<sup>12</sup>. En ce qui concerne la comptabilité, il y a eu l'entrée en vigueur du nouveau modèle comptable harmonisé (MCH2) en janvier 2013, ce qui provoque des changements pour les communes. Ce modèle donne les bases de présentation des états financiers pour les cantons ainsi que les communes. Il est composé de 21 recommandations et d'un manuel<sup>13</sup>.

#### 3.1.2 Contexte économique

Le 15 janvier 2015, la BNS a aboli le taux plancher, qui était de 1,20 CHF pour 1 EUR. Cette décision a eu des lourdes conséquences sur l'économie suisse. Beaucoup d'entreprises ont délocalisé une partie de la production, réduit le nombre d'employés ou alors augmenté les heures de travail sans changement de salaire.

La conjoncture économique de la Suisse n'est actuellement pas une des meilleures qu'elle ait connue. En effet, le taux de chômage ne cesse d'augmenter en 2016. Pour la commune de Nyon pour juillet 2016 le taux de chômage se situe à 4,4% contre 4,1% en juillet 2015<sup>14</sup>.

Chaque commune reçoit des subventions du canton ainsi que de la Confédération pour plusieurs domaines<sup>15</sup>, tels que les eaux, l'énergie, l'agriculture, le logement et les routes.

---

<sup>12</sup> International Public Sector Accounting Standards, ces normes sont basés sur les IFRS mais adaptés aux besoins d'une collectivité publique. Selon source 11

<sup>13</sup> Selon source 6

<sup>14</sup> Selon source 10

<sup>15</sup> Selon source 32

L'inflation est un élément qui reste stable. En ce qui concerne les taux d'intérêt, ils sont actuellement négatifs. Ce qui signifie que si on place notre argent, cela nous ne rapporte rien. Même pour les obligations de la Confédération, au mois de juillet 2016 si on investit sur un, deux, trois, dix, vingt ou même trente ans les intérêts sont négatifs. Donc en prêtant de l'argent à la Confédération, on sait qu'au moment de recevoir notre investissement en retour on aura moins d'argent que celui investi initialement.<sup>16</sup>

Le taux d'imposition varie de canton en canton ainsi que de commune en commune, car chacun est libre de fixer son propre barème d'imposition. Le 20 mars 2016 a eu lieu la votation pour la troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III), celle-ci a été acceptée très favorablement par le peuple nyonnais avec 88,19%<sup>17</sup>. Cette nouvelle loi fixe « un taux d'imposition unique pour les entreprises » à 13,78%.

Selon l'article de Bilan, cette nouvelle loi va engendrer une perte des recettes fiscales d'environ 180 millions pour le canton de Vaud, car « les sociétés dites « à statut », essentiellement des multinationales étrangères jusque là imposées autour de 4%, connaîtront un alourdissement de leur fiscalité (soit +10%), alors que le reste des entreprises, soumises à un taux de 22%, bénéficieront au contraire d'un allègement substantiel (soit -8%) »<sup>18</sup>.

La ville de Nyon possédant plus d'entreprises que de multinationales, elle se verra aussi subir une perte dans ces recettes fiscales.

### **3.1.3 Développement durable**

En 2014, la ville de Nyon a pris beaucoup de décisions au niveau de l'énergie et développement durable, des espaces verts et forêts ainsi que sur la mobilité. On trouve les informations suivantes dans le rapport de gestion 2014<sup>19</sup> de la ville de Nyon. Mais beaucoup de ces idées existent déjà depuis 2010, année de l'introduction du concept de la mobilité urbaine<sup>20</sup> et de la stratégie de développement durable<sup>21</sup>. C'est grâce à ces deux documents que je vais pouvoir faire la suivante analyse.

#### **3.1.3.1 Énergie et développement durable**

La ville de Nyon a créé un label « vivre, s'ouvrir, s'investir », celui-ci permet de regrouper une partie de la population qui souhaite participer à des événements gratuits toujours dans le but de vivre et de s'investir « dans un esprit d'ouverture, de

---

<sup>16</sup> Selon source 14

<sup>17</sup> Selon source 15

<sup>18</sup> Selon source 31

<sup>19</sup> Voir source 38

<sup>20</sup> Voir source 34

<sup>21</sup> Voir source 35

convivialité et de respect de l'environnement »<sup>22</sup>. En 2015 la commune a proposé et financé dix-neuf événements, parmi eux on trouve la journée mondiale de l'eau, la semaine contre le racisme, la fête des voisins, la fête de l'interculturelle, le festival des sports, la semaine de la mobilité et bien d'autres.

En mai 2015, Nyon a lancé une campagne sur l'eau. Cette action a pour but d'inciter la population nyonnaise à boire de l'eau du robinet plutôt que celle en bouteille. Cela permet de réduire les déchets ainsi que « l'énergie liée à la production, au transport et au recyclage des bouteilles »<sup>23</sup>. L'eau du robinet est mille fois moins chère que l'eau en bouteille et donc plus économique et écologique.

Il y a également la construction d'un écoquartier à la route du Stand. Il pourra accueillir 130 logements et sa construction aura un coût de 45 millions. Cet investissement permet de voir le vrai engagement de la ville de Nyon pour le développement durable.

La commune de Nyon c'est aussi engagée dans des jardins potagers communaux pour les habitants de la commune ainsi que dans une action « entreprises actrices du développement durable »<sup>24</sup>. Nyon a également mis en place beaucoup d'études afin d'améliorer son développement durable.

### **3.1.3.2 Espaces verts et forêts**

La commune de Nyon veut planter plus d'arbres dans la ville pour avoir de la végétation et une allure de nature verte en centre-ville. Nyon a également mis en place des maisons à oiseaux dans différents points stratégiques de la ville. Cela permet de donner une conscience verte à la population et de prouver aux habitants que c'est des éléments qui les intéressent.

Nyon a comme projet de développer deux ou trois espaces verts dans toute la ville, ces espaces auraient des places de jeux pour les enfants. Mais pour pouvoir réaliser ces espaces verts, la ville de Nyon veut changer des parkings ouverts en parkings souterrains, afin de mettre une aire de jeux et de repos en dessus.

La ville a également mis en place un skate park pour que les jeunes puissent en profiter et occuper leur temps libre de façon collective et sportive, celui-ci est placé sur le parking de la piscine de Colovray.

---

<sup>22</sup> Selon source 8

<sup>23</sup> Selon source 7

<sup>24</sup> Selon source 4

### **3.1.3.3 Mobilité douce**

Dans l'optique de favoriser l'utilisation des transports en commun, la commune de Nyon en collaboration avec les TPN (transports publics nyonnais) a augmenté la cadence des bus à toutes les 15 minutes. Pour permettre au bus de circuler au quart d'heure la ville a dû faire beaucoup de travaux d'aménagement des voies publiques comme la création de voies de bus ou encore des feux de circulation qui privilégie les bus et qui passe au vert à leur arrivé.

Nyon a aussi augmenté le prix des parkings situés au centre-ville pour inciter les gens venant travailler à Nyon à prendre les transports publics, pour cela la ville a mis en place des parkings P+R dans la périphérie de Nyon.

Cela a engendré beaucoup de conséquences sur la circulation et donc sur les commerçants de la ville. La mise en place de cette nouvelle politique de mobilité douce a créé beaucoup de bouchons avec des retards et des mécontentements de la part des résidents. Ces changements ont également considérablement impacté le chiffre d'affaires<sup>25</sup> des commerçants se trouvant au centre-ville, car les bouchons rendaient l'accès en ville compliqué, donc les habitants préféraient éviter cet endroit et aller plutôt en périphérie de la ville de Nyon.

Cette politique n'a pas vraiment été un succès pour la ville de Nyon. Elle a plutôt créé un sentiment de mécontentement pour les habitants, les commerçants ainsi que les résidents des alentours. Cela a donné une mauvaise image de Nyon.

### **3.1.3.4 Taxe sac poubelle**

La ville de Nyon a mis en vigueur le premier janvier 2013 une taxe au sac. Celle-ci consiste à avoir des sacs de poubelles blancs spécifiques pour le canton de Vaud. Ces sacs sont disponibles partout (stations-service, grandes enseignes, etc.) avec un coût assez élevé, car par exemple un rouleau de dix sacs poubelles de 35 litres coûte vingt francs. Mais ce système de sacs payants a permis de réduire considérablement les déchets incinérables, car les gens font beaucoup plus attention à trier leurs déchets et ainsi utiliser le moins de sacs possible.

La population a essayé de tricher un peu en mettant certains déchets dans les petites poubelles que nous pouvons trouver dans les rues, mais la ville a très vite réagi en mettant des plaques de métal sur celles-ci afin de réduire l'ouverture.

---

<sup>25</sup> Selon sources 23 et 24

La ville de Nyon a actuellement 18<sup>26</sup> écopoints<sup>27</sup>, cela représente le double de 2012<sup>28</sup>. La commune en a développé autant, afin de favoriser le tri et donc réduire les déchets incinérables. Tous les habitants possèdent actuellement un écopoint à moins de 500m de leur résidence.

La ville a également changé sa déchèterie de lieu afin de l'agrandir et de la faire plus fonctionnelle. La population de Nyon y a accès que par un badge ainsi seuls les résidents de la ville peuvent s'y rendre. Tout cela dans le but de favoriser le tri et le recyclage toujours dans l'optique de développement durable avec une notion d'écologie et environnement.

### **3.1.4 Concurrence**

Pour une collectivité publique les concurrents seraient les autres communes, car si les habitants ne sont pas satisfaits des prestations fournies par la commune en fonction des impôts payés et en cohérence avec les valeurs que la ville veut partagées. Alors ceux-ci auront tendance à vouloir déménager et aller dans une autre commune, ce qui diminuerait le nombre d'habitants de la commune tout en rejetant une mauvaise image à la ville de Nyon.

Une autre commune voisine peut baisser ces taux d'imposition pour attirer plus d'habitants, ce qui pourrait également défavoriser la ville de Nyon. Donc la commune doit veiller à la satisfaction des habitants, mais aussi à celle des commerçants.

### **3.1.5 Niveau social de la population**

En ce qui concerne l'environnement social de la commune de Nyon, la ville compte 20'444 habitants<sup>29</sup>, dont 60,3% de Suisses. Selon cette même source, on trouve à Nyon 127 nationalités différentes.

Pour les emplois dans la ville de Nyon, ils se situent principalement dans le secteur tertiaire. Les habitants de Nyon utilisent beaucoup les transports en commun pour aller au travail. Concernant le niveau moyen de revenu, les informations ne sont pas disponibles publiquement.

Comme on peut le constater dans l'illustration ci-dessous, la population nyonnaise se situe dans une moyenne d'âge entre 35 et 50 ans. La proportion de femmes et d'hommes est assez équilibrée.

---

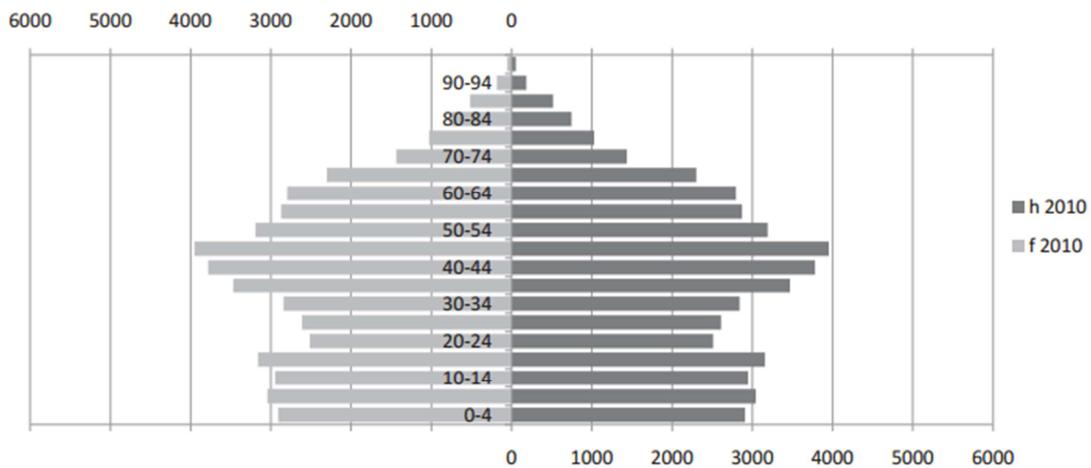
<sup>26</sup> Selon source 39

<sup>27</sup> Un éco-point c'est un endroit où on peut jeter ces déchets incinérables, organiques, papier, carton, verre, PET, alu, huiles, textiles, capsules café et piles

<sup>28</sup> Selon source 36

<sup>29</sup> Donnée au 31 décembre 2015, selon source 40

Figure 2 : Pyramide des âges pour Nyon en 2010



(Selon source 2, page 20)

## 3.2 Analyse de la stratégie

Pour cette partie d'analyse de la stratégie, je vais décrire la stratégie générale que n'importe quelle commune doit avoir et en mettant dès que possible des éléments concernant la ville de Nyon. Je vais suivre une approche en cinq axes c'est-à-dire finances, clients, processus internes, apprentissage&Innovation et pour finir avec une petite partie développement durable.

Mais grâce aux différents entretiens que j'ai eus, je peux d'ores et déjà dire que la stratégie principale d'une commune est de respecter le budget fixé tout en satisfaisant les besoins de la population.

### 3.2.1 Finances

Pour commencer, la stratégie financière d'une collectivité publique est de respecter le budget voté par la municipalité. Pour cela la commune doit faire des suivis réguliers de ses recettes et dépenses afin d'obtenir une visualisation réelle de la situation économique. Elle peut aussi faire des comparaisons avec le budget réel de l'année précédente ou le réel du mois avec ce qui était budgété et ainsi obtenir des écarts de budget. Ces résultats peuvent ensuite être communiqués à la municipalité afin de prendre des mesures correctrices si nécessaires et également les aider dans leurs prises de décisions.

L'autre stratégie d'une commune est faire un bénéfice, pour cela il faut que ses recettes soient plus élevées que ses dépenses. Mais comme dit précédemment son bénéfice doit être faible, car sinon les habitants peuvent penser que la commune leur perçoit trop d'impôt. En ayant un bénéfice, la collectivité publique peut débuter l'année suivante en étant plus sereine.

Un établissement public doit aussi avoir une stratégie pour bien gérer ses investissements. Il doit mettre en place des plans d'investissements pour connaître les bons moments pour investir et essayer de faire les meilleurs investissements possibles tant au niveau immobilier que financier. Il peut donc placer son argent dans des obligations de l'État ou dans certaines entreprises. Il peut également placer son argent dans de l'immobilier, j'entends par là qu'il peut acheter des terrains et faire construire des immeubles et mettre à disposition des appartements subventionnés afin d'obtenir des recettes mensuelles provenant des loyers de ceux-ci.

La commune doit aussi se fixer un budget d'investissement qui sera accepté par la municipalité. Celui-ci doit être respecté dans la mesure du possible, car si elle ne se fixe pas de limite, elle peut se retrouver avec une mauvaise surprise à la fin de l'année. Parce que celle-ci aura dépensé plus que ce qu'elle pouvait.

Une commune doit bien évidemment comme toute entité s'endetter, mais pour cela elle doit bien analyser sa situation ainsi que celle du marché avant d'emprunter de l'argent. Car qui dit emprunt dit intérêts et remboursement de la dette. C'est donc un engagement sur du long terme. Les taux d'intérêt étant actuellement négatif cela ne permet pas aux communes d'avoir une réticence à aller emprunter, elles sont même incitées à le faire.

La stratégie de la commune de Nyon est de se fixer un plafond d'endettement, c'est un montant décidé par la municipalité. Ce montant est fixe et ne doit pas être dépassé durant les cinq années de législature d'une municipalité. Cela est un moyen de contrôler ses dettes et de ne pas emprunter pour tout nouveau projet et ainsi bien réfléchir dans quels investissements la commune de Nyon doit se lancer.

Une collectivité publique doit avoir comme stratégie de se financer en majorité par ses propres moyens. Donc que ses moyens de financement propre atteignent au moins la moitié de ses investissements, cela dans le but de lui garantir une stabilité financière. Car en se finançant à moitié par ses propres moyens, cela lui évite de devoir emprunter et donc de devoir rembourser des dettes et payer des intérêts.

Pour ce qui est des liquidités, une commune doit comme toute entreprise avoir de l'argent en banque. Les rentrées principales d'une commune sont les recettes fiscales et les subventions de l'État. Le fait d'avoir de l'argent en banque permet de lui assurer une certaine sécurité financière, mais surtout de pouvoir payer des factures rapidement sans devoir aller demander un financement externe.

Une stratégie de la commune est de comparer les liquidités disponibles avec les engagements, les prévisions et les factures enregistrées. Cela lui permet de savoir si l'argent est suffisant ou pas pour payer toutes les transactions du mois.

La stratégie en ce qui concerne les impôts pour une ville est comme dit précédemment d'avoir un taux d'imposition correct qui satisfait la population et qui est en adéquation avec son niveau social. Il faut donc que la commune trouve le taux le plus adéquat possible pour satisfaire tout le monde, donc ni trop élevé pour la population ni trop faible pour la commune. Pour cela il n'y a pas vraiment de méthode c'est plutôt un suivi à faire d'année en année ainsi que des comparaisons entre le réel et le budget.

Pour finir, une des dernières stratégies à prendre en compte pour une commune est au niveau des amortissements. Car comme toute entité publique, une commune possède des terrains, des immeubles et d'autres types d'infrastructures. Mais après avoir investi dans ces biens, elle doit bien évidemment les amortir. Pour cela des prévisions d'amortissements sont nécessaires afin de prévoir les montants à avoir à disposition pour les effectuer ainsi qu'une bonne politique d'amortissement est indispensable. Pour ce dernier élément, la commune peut suivre la circulaire cantonale sur les amortissements et provisions<sup>30</sup>.

### **3.2.2 Clients**

Une commune a quatre principaux clients, ceux sont les habitants, les commerçants, la municipalité ainsi que la commission des finances (COFIN). On pourrait aussi y mettre le conseil communal. La stratégie de toute entité publique est de satisfaire ses clients. Pour cela elle doit mettre en place plusieurs actions.

Pour commencer, la commune doit rendre des comptes à la COFIN. Cette dernière s'occupe d'analyser les comptes de l'année en cours ainsi que le budget prévu pour l'année suivante. Elle détient à sa charge aussi l'étude d'autres projets plus spécifiques à chaque commune. Donc sans ses accords la ville de Nyon ne reçoit pas d'argent provenant du canton ni de l'État. Lui fournir des informations correctes et conformes à leurs désirs est alors primordial. Sa satisfaction est aussi importante que celle des habitants.

Ensuite, la commune de Nyon travaille beaucoup avec Monsieur Uldry, municipal responsable du service des finances. Donc la satisfaction de cette partie est importante, car c'est les sept membres de la municipalité qui prennent les décisions. Bien évidemment ils se basent sur les documents et informations fournis par le service

---

<sup>30</sup> Voir source 1

financier, mais pas seulement. Des fois ces membres se fient aussi à leur intuition et à leur envie, car ils ne comprennent pas tous les domaines des finances. C'est pourquoi une commune devrait faire plusieurs séances avec les membres de la municipalité afin de les impliquer plus dans la réalité financière d'une collectivité publique. Le service des finances devrait aussi réaliser des enquêtes de satisfactions auprès de la municipalité afin de connaître la satisfaction de ceux-ci envers leur travail.

Le conseil communal, autre partie prenante d'une commune doit être satisfait de son service financier. Mais ce n'est pas le client le plus important. Mais sa satisfaction est bénéfique à l'image de la commune.

Après pour le point des habitants, la commune doit veiller à garder un taux d'imposition correct afin de les satisfaire et de leur apporter un sentiment de confiance. Un résident satisfait ne quittera pas sa ville et parlera en bien de sa commune, ce qui permettra éventuellement d'amener de nouveaux habitants.

La commune doit aussi augmenter les prestations envers les habitants pour qu'ils voient que l'argent de leur impôt est utilisé à bon escient. Ces prestations peuvent être l'organisation d'événements pour enfants, adultes ou famille ou encore le développement d'espace de détente et de loisirs mis à leur disposition gratuitement. Pour finir, elle peut aussi mettre en place des cours de soutien pour les enfants en difficulté ou pour les adultes désirant apprendre le français, mais toujours de manière gratuite. La satisfaction des habitants est donc un élément essentiel pour un établissement public, car c'est grâce aux habitants qu'il peut être viable dans le temps.

Une collectivité publique doit aussi prendre connaissance des besoins et attentes de ses habitants pour cela la meilleure stratégie est de faire des sondages ou d'aller directement au contact de ceux-ci afin de mieux les connaître. Pour connaître la satisfaction de sa population, une commune doit faire des enquêtes de satisfaction. En règle générale, la commune doit sans cesse augmenter ses prestations pour que les habitants se sentent écoutés.

Une commune doit aussi avoir une stratégie en fonction du nombre de réclamations qu'elle reçoit de ses habitants, commerçants ou encore juste des personnes qui y sont de passage pour travailler ou visiter. Elle doit aussi très bien les analyser et faire des changements en conséquence. Mais elle doit aussi rester à l'écoute de sa population, car tout ne se dit pas en face. De nos jours beaucoup se fait par le biais des réseaux sociaux, tel que Facebook avec sa page « T'es de Nyon si ... » ou « Ville de Nyon – Page officielle », donc les employés communaux doivent rester très vigilants pour satisfaire au mieux toute la population nyonnaise.

La ville de Nyon a aussi mis en place une stratégie de communication envers la population<sup>31</sup>, afin de les inciter à voter. Mais cette campagne était essentiellement destinée aux étrangers nyonnais possédant un permis C pour les pousser à voter au niveau communal et donc à comprendre que leur choix était important. Cette stratégie a été positive, car selon cette dernière source, aux dernières votations du 28 février 2016, la population nyonnaise s'est mobilisée et le taux de votation s'est élevé à 54% au lieu des 36% de 2011<sup>32</sup>.

Et pour finir les commerçants, la même stratégie que pour les habitants est applicable, c'est-à-dire la satisfaction, prendre en compte leurs besoins, attentes et réclamations et faire le nécessaire pour les satisfaire.

### **3.2.3 Processus internes**

Pour ce qui est des processus, la stratégie d'une commune est de faire le moins d'erreurs possibles ou encore d'avoir le moins de manquement d'informations, mais cela est très dur à voir, car il n'y a actuellement pas un suivi régulier, c'est pour quoi un tableau de bord est un outil essentiel à la gestion de tout établissement. Actuellement, on ne peut pas définir le nombre exact d'erreurs ni d'informations manquantes.

Un établissement public doit aussi toujours être à jour avec les nouveaux règlements, ordonnances, normes et lois. Pour cela elle doit suivre des formations afin de connaître les tendances d'évolution et être au courant des éventuelles modifications qui viendront à être faites sur les prochaines années. Car être à jour dans ce domaine est primordial pour une ville.

Un autre élément de stratégie est celui lié au renouvellement. Une commune doit bien réfléchir, analyser et définir sa politique concernant le renouvellement des biens, car elle ne peut pas se permettre d'investir constamment sur des biens similaires.

Dans cette partie, on peut aussi parler du changement d'ERP que va effectuer la ville de Nyon. Les employés du service financier ont peur de perdre leurs données ainsi que leur autonomie. Ils ne veulent pas vraiment changer leurs habitudes et ont l'appréhension de ne pas être satisfaits de ce nouvel outil. Pour cela la ville de Nyon doit mettre en place une stratégie pour les rassurer. Cela peut être des formations intensives sur le nouvel ERP ou encore participer à des conférences. Pour ce qui est de la satisfaction, elle devra faire des enquêtes afin de la connaître. Mais pour que la transition se fasse de la meilleure manière possible, il faut la préparer en ayant tous les processus et procédures à jour et en faisant beaucoup de formations.

---

<sup>31</sup> Selon source 12

<sup>32</sup> Selon source 25

### **3.2.4 Apprentissage et innovation**

Pour cette partie, la stratégie principale de la commune c'est la satisfaction de son personnel, pour cela elle doit favoriser les formations et les séances de coaching de groupe afin de créer des liens entre les collaborateurs. Mais cela est quelque chose qui ne fait pas encore partie de la stratégie de la commune de Nyon.

La satisfaction des collaborateurs passe aussi par une égalité de traitement, une politique salariale correcte ou encore les possibilités d'évolution au sein de l'établissement.

Une commune doit être consciente que si son personnel s'entend bien cela apportera un bon environnement de travail et donc en conséquence une réduction de l'absentéisme et du taux de rotation du personnel (turnover).

Une stratégie communale pourrait être aussi de valoriser le local. J'entends par là que la ville pourrait décider de faire travailler uniquement des habitants de la région nyonnaise dans ces locaux. Elle pourrait aussi favoriser la mixité et servir d'exemple aux entreprises en ayant le même nombre de femmes et d'hommes qui travaillent pour elle, cela même dans les postes à responsabilités. Ou encore avec la réinsertion de personnes au chômage ou avec un handicap. Et pour finir en ayant des employés de nationalité étrangère et suisse de même proportion.

### **3.2.5 Développement durable**

Pour ce qui est du développement durable, comme dit précédemment la ville de Nyon a comme stratégie de diminuer le nombre de voitures en ville et donc de favoriser les transports publics. La stratégie mise en place pour répondre à cette envie a été le fait de mettre des bus toutes les 15 minutes et la création de parkings P+R.

Pour développer des liens avec les jeunes enfants et adolescents, la ville de Nyon est en train de réfléchir au développement d'espace de jeux et de loisirs. Mais la priorité d'aujourd'hui est la création d'aires de jeux pour les petits enfants.

Son implication dans les sacs poubelle taxés montre aussi son engagement pour le développement durable et sa conscience écologique, car le fait de mettre cela en application dans sa commune permet de réduire les déchets polluants et de favoriser le recyclage.

Le développement d'un écoquartier à Nyon est aussi une stratégie de la commune pour démontrent réellement son implication dans le développement durable.

## 4. Listes de proposition d'objectifs et d'indicateurs

Dans cette partie je vais lister quelques objectifs qui pourraient être appliqués à n'importe quelle collectivité publique, mais auxquels il faudra ajouter une temporalité et une mesure par exemple un pourcentage. Je ferai également une liste non exhaustive des indicateurs qu'une commune pourrait mettre en place pour gérer ses activités.

### 4.1 Liste des objectifs

Les objectifs d'un établissement public se définissent en fonction de sa stratégie et son environnement. Mais voici ci-dessous des propositions d'objectifs que pourrait avoir une commune.

- Respecter le budget
- Être bénéficiaire
- Stabiliser ses recettes fiscales
- Ne pas dépasser son plafond d'endettement
- Respecter son budget d'investissement
- Respecter son budget de fonctionnement
- Respecter les lois, normes et directives
- Avoir une vision claire de l'évolution de ses investissements
- Avoir un plan d'investissement
- Satisfaire la population
- Satisfaire ses commerçants
- Avoir des liquidités suffisantes
- Satisfaire la COFIN
- Satisfaire la municipalité
- Satisfaire le conseil communal
- Satisfaire ses employés
- Garder le lien de confiance avec les habitants
- Instaurer un lien de proximité avec les habitants
- Avoir un taux d'imposition correcte
- Avoir une marge d'autofinancement
- Faire des prévisions d'amortissements
- Avoir une politique d'amortissements et de provisions
- Mettre en place un tableau de bord
- Mettre en place un département d'audit interne

- Mettre en place un SCI
- Connaître l'avancement de ses constructions
- Développement activités scolaires, sportives et culturelles
- Avoir une image fidèle lors du boucllement
- Être constamment à jour
- N'avoir aucune erreur ou manque d'information
- Avoir un taux de turnover faible
- Diminuer l'absentéisme
- Avoir un budget de formation

## 4.2 Liste des indicateurs

Une collectivité publique ne pourrait bien évidemment pas avoir tous ces indicateurs, car sinon cela ne serait pas un bon outil de gestion, mais elle peut faire une sélection parmi ceux-ci en fonction de sa stratégie et de ses objectifs. Voici une liste de propositions d'indicateurs :

- Évolution du budget
- Écart entre réel et budget
- Différence entre charges et recettes
- Taux de turnover
- Taux d'absentéisme
- Taux de satisfaction du personnel
- Montant budget formation
- Taux de satisfaction des habitants
- Taux de satisfaction de la COFIN
- Taux de satisfaction des commerçants
- Taux de satisfaction de la municipalité
- Taux de satisfaction du conseil communal
- Taux de confiance du personnel
- Taux de confiance de la population
- Nombre d'habitants
- Les attentes de la population
- Taux de votation
- Nombre de réclamations des habitants
- Nombre d'erreurs
- Nombre de manques d'information dans saisie

- Nombre de non-conformité
- Nombre d'utilisateurs de transports publics
- Taux de recyclage des déchets
- Nombre d'aires de jeux construites
- Différence entre revenus et dépenses
- Différence entre réel et budget d'investissement
- Différence entre réel et budget de fonctionnement
- Suivi des investissements
- Total des recettes
- Total des dépenses
- Proportion des recettes fiscales
- Proportion des investissements
- Durée d'amortissement
- Taux de rotation du renouvellement des installations publiques
- Taux d'autofinancement
- Plafond d'endettement
- Taux des intérêts sur les charges financières
- Ratio de liquidité 1
- Ratio de liquidité 2
- Ratio de liquidité 3

## 5. Construction tableau de bord

Dans cette partie je vais développer les objectifs que je trouve pertinent d'appliquer à la commune de Nyon, de plus je ferai une analyse des risques par rapport à chacun de ces objectifs. Ensuite je choisirai les objectifs les plus risqués et je sélectionnerai un indicateur pour pouvoir le suivre et l'analyser régulièrement. Pour finir, une fiche descriptive de chaque indicateur sera développée.

Je vais faire l'analyse complète uniquement pour l'axe finances, car c'est l'axe le plus important de mon travail, parce que mon dossier concerne uniquement le service financier de la commune de Nyon. Ensuite pour les trois autres axes (clients, processus internes, apprentissage&innovation) je fixerai quatre objectifs desquels je ferai une rapide analyse risque ainsi je fixerai leurs indicateurs respectifs.

Tous les objectifs de cette partie seront SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel) et seront applicables pour l'année 2017. J'ai décidé de les faire pour l'année 2017, car cela permettra de les suivre tout au long de l'année et aussi, car la nouvelle législature a commencé cette année en juillet avec de nouveaux membres à la tête de la municipalité.

Tous les pourcentages de cette partie ont été fixés suite à mon analyse et à ma propre appréciation de ce qui me semble le plus correct pour une commune, donc aucun de ces objectifs n'est applicable tel quel, il faudrait mettre à jour chaque pourcentage, car ils ne sont pas réalistes vu que presque aucun chiffre n'était connu de ma part. Pour que ceux-ci soient correct faudrait avoir les chiffres de 2015 et 2016 est réalisé une comparaison. Cela permettrait de se fixer un objectif tout à fait correct.

### 5.1 Axe finances

#### 5.1.1 Définition des objectifs et analyse des risques

L'objectif 1 est de garantir le respect du budget annuel 2017 à plus ou moins 5%. Si le budget est respecté alors cela n'engendre aucune conséquence, tandis que si le contraire arrive alors il y aura des problèmes, mais ils vont dépendre du sens du dépassement.

Si le budget est dépassé ceci indique une mauvaise situation, car cela représente que la réalité a coûté plus cher que ce qui était budgété. Dans ce cas-là, la commune va devoir prendre des mesures pour y remédier, une des solutions est de payer avec ses

liquidités, mais si elle n'en possède pas l'autre solution est d'emprunter de l'argent à la banque.

Si la somme réelle est inférieure à 5% du budget, cela n'est pas bon non plus contrairement à ce qu'on pourrait croire. Car une des raisons qui vient directement à la tête des habitants c'est le fait que la commune perçoive trop d'argent à travers leurs impôts par rapport aux investissements qu'elle fait en leurs faveurs. L'État pourrait aussi croire que la commune a demandé trop de subventions par rapport à son réel besoin.

Dans les deux cas, cela amène un risque sur l'image et la réputation de la commune qui peut lui être très négatif. Donc la probabilité de ne pas atteindre cet objectif est probable, car c'est assez fréquent que les communes dépassent le budget voté et fassent donc appel à des financements externes. Son impact serait majeur et cela signifierait que c'est un objectif avec un risque critique.

L'objectif 2 est de réussir à dégager un bénéfice minimum de 500'000 francs en 2017.

Si cet objectif est atteint, cela permet à la commune de Nyon de garder une assurance financière. S'il n'est pas atteint, cela représente pour la commune des charges plus importantes que les revenus et donc une perte financière.

Cet objectif est nécessaire, car si une collectivité publique ne fait pas de bénéfice, cela indique une mauvaise budgétisation ou un manque de mesures prises lors de mauvais moments. Ceci peut amener à une posture financière négative et entraîner la commune à devoir emprunter plus d'argent aux banques que ce qu'elle avait prévu.

Le principal risque de la non-réalisation de cet objectif est sur l'image de la commune, mais cela pourrait aussi impacter le lien de confiance qu'à la population envers la ville de Nyon. La probabilité que celui-ci ne se réalise pas est peu probable, car la commune de Nyon a réussi à faire un bénéfice sur les deux dernières années, mais l'impact serait majeur s'il n'est pas atteint. Cela signifie que c'est un objectif avec un risque élevé.

L'objectif 3 est d'atteindre au moins 80% d'autofinancement pour l'année 2017.

L'autofinancement c'est la capacité financière de la collectivité publique à financer ses investissements par ses propres moyens financiers.

Selon un article provenant d'une conférence des directeurs cantonaux des finances<sup>33</sup> les taux entre 80 et 100% représentent une normalité financière. Donc si cet objectif

---

<sup>33</sup> Selon source 3, page 1

est atteint cela assure à la ville de Nyon une bonne stabilité financière ainsi qu'une assurance pour son avenir, car elle serait dans la norme.

En contrepartie si la collectivité publique n'atteint pas 80%, cela représente un grand risque, car cela voudrait dire qu'elle se finance beaucoup par des intermédiaires comme l'État, les banques ou autres types d'établissements. Qui dit financement externe dit endettement et donc conséquences.

Les conséquences de l'endettement sont variées telles que la dépendance, l'impact défavorable sur les liquidités, la mauvaise image donnée à la ville ainsi que les coûts financiers c'est-à-dire les intérêts. Les taux d'intérêt étant actuellement bas, l'effet sur les finances n'est pas conséquent. La probabilité de ne pas atteindre cet objectif est probable et son impact très significatif, car selon cette source faire moins de 80% n'est pas normal. Cela signifie que c'est un objectif avec un risque critique.

L'objectif 4 est de ne pas dépasser le plafond d'endettement au cours de l'année 2017. Le plafond d'endettement est un montant d'endettement fixé par la municipalité au début de sa législature. Ce montant est censé être fixe et ne doit pas être dépassé pendant les cinq années qu'ils sont responsables de prendre des décisions pour la ville de Nyon. Augmenter le montant du plafond d'endettement durant la législature est possible, mais cela n'arrange en rien les finances de la ville. Cela ne fera que masquer la réalité.

Donc si cet objectif n'est pas respecté cela met en péril la bonne conduite financière de la ville et engendre les risques liés à l'endettement c'est-à-dire dépendance, impact sur liquidités, mauvaise image, coûts financiers ainsi qu'une rupture du lien de confiance qu'à la population nyonnaise envers la commune.

La non-atteinte de cet objectif a une probabilité probable, car en fonction des investissements effectués il se pourrait que la commune doive emprunter une très grande somme qui n'était pas prévue au départ et donc dépasser ce plafond. Son impact serait donc très significatif. Le risque est critique.

L'objectif 5 est de stabiliser les recettes fiscales à 46% des recettes totales en 2017. Ce pourcentage permet à la collectivité publique d'avoir un bon équilibre financier. Car si les recettes fiscales atteignent presque la moitié des recettes, cela veut dire que c'est un revenu sûr et qui rentre régulièrement, car les habitants payent leurs impôts. Cela permet ainsi à la commune de prévoir ses investissements ou le remboursement d'une partie de ses dettes avec un revenu certain, sans avoir l'anxiété de savoir si cet argent va vraiment rentrer dans leurs comptes.

Le résultat de cet objectif peut être comparé avec celui de l'année précédente pour voir si le pourcentage n'a pas diminué ainsi qu'avec le montant budgété pour l'année en question.

La non-atteinte de celui-ci génère quelques risques. Si la proportion de recettes fiscales augmente, cela n'est que bénéfique pour la commune de Nyon, mais jusqu'à un certain niveau bien sûr. Car s'il croît beaucoup, presque à 50%, là les habitants viendront à penser que la commune se fait de l'argent grâce à eux et alors l'image de la commune serait négative.

Par contre si leur proportion diminue cela impacte les revenus de la commune et alors elle devra faire appel à un prêt pour combler ce manque d'argent. Mais la ville devra aussi chercher à comprendre d'où provient cette baisse et si elle est due à des départs consécutifs d'entreprises ou d'habitants, alors comprendre les raisons de ceux-ci.

La probabilité de ne pas atteindre cet objectif est peu probable et son impact majeur, car comme dit avant c'est un revenu certain, donc recevoir moins d'argent ne serait pas supportable pour la commune. Cela signifie que c'est un objectif avec un risque élevé.

L'objectif 6 est d'atteindre un cash ratio de 30% durant l'année 2017. Le cash ratio représente le pourcentage de liquidités par rapport aux capitaux étrangers à court terme. Pour l'année 2015, il était situé à 28,9%.

Cet objectif permet d'assurer une certaine sécurité à la commune, car si par exemple un créancier demande de l'argent rapidement la ville de Nyon pourra le payer, car elle dispose de suffisamment de liquidités.

Au contraire si cet objectif n'est pas atteint cela engendre des conséquences négatives pour la commune, car si elle ne dispose pas d'assez de liquidités, la ville de Nyon se retrouve dans une situation où elle devra emprunter de l'argent aux banques, ce qui pourrait créer des tensions entre ces deux établissements. Ceci peut aussi amener les banques à se privatiser.

La probabilité de ne pas le réussir est probable, même si en 2015 elle était proche de ce chiffre. Le stabiliser n'est pas simple. Son impact est majeur parce que sans liquidités les activités quotidiennes sont remises en question. Cela signifie que c'est un objectif avec un risque critique.

L'objectif 7 est de ne pas dépasser de plus de 5% le budget d'investissement de 2017.

Le budget d'investissement est fixé durant la période estivale pour l'année suivante. Si le montant est respecté, cela n'est que bénéfique pour la commune, car aucune mesure n'est à prendre.

Si ce budget est dépassé, mais en respectant l'objectif de pas plus de 5%, alors des mesures peuvent être prises déjà à l'avance, telles que faire une provision, avoir une ligne de crédit ou encore augmenter un prêt bancaire. Mais si cet objectif n'est pas respecté, alors des mesures seront plus difficiles à préparer.

Des risques pourront survenir également avec ce dépassement. Ils seront au niveau de l'image de la commune, car les habitants pourront croire que la ville fait trop d'investissements qui ne lui seront pas bénéfiques. Ils peuvent aussi être au niveau bancaire, cette dernière ne voudra pas forcément lui octroyer plus d'argent. Si la banque accepte alors la commune devra payer plus d'intérêt donc plus de charges financières.

Cet objectif est important, mais difficile à réaliser, car les investissements sont des éléments difficiles à prévoir. La non-atteinte de cet objectif est d'une probabilité probable, car c'est très fréquent que ce budget soit dépassé et d'un impact majeur, son risque est donc critique.

L'objectif 8 est de connaître à 90% l'avancement des constructions de l'année 2017.

Cet objectif permet de savoir l'avancement des constructions en temps réel pour 2017, ce qui laisse prévoir les recettes et dépenses de la commune.

Si c'est une construction qui lui appartient, cela lui permettrait de savoir à quel moment elle devrait payer ses échéances d'investissements. Si ce bâtiment venait à accueillir des personnes, cela lui permettrait de savoir à partir de quand elle commencera à encaisser des loyers.

Par contre si la construction ne lui appartient pas, par exemple celle de l'écoquartier du Stand, alors dans ce cas connaître l'avancement du projet permettrait à la ville de savoir à partir de quand elle commencerait à recevoir des impôts des habitants venant s'y installer et ainsi qu'un montant approximatif des recettes fiscales qu'elle percevrait.

Atteindre cet objectif avec un taux de 90% est très favorable à la commune, car cela lui permet d'être très juste dans ces provisions. Alors qu'un taux plus faible ne lui sera pas autant bénéfique.

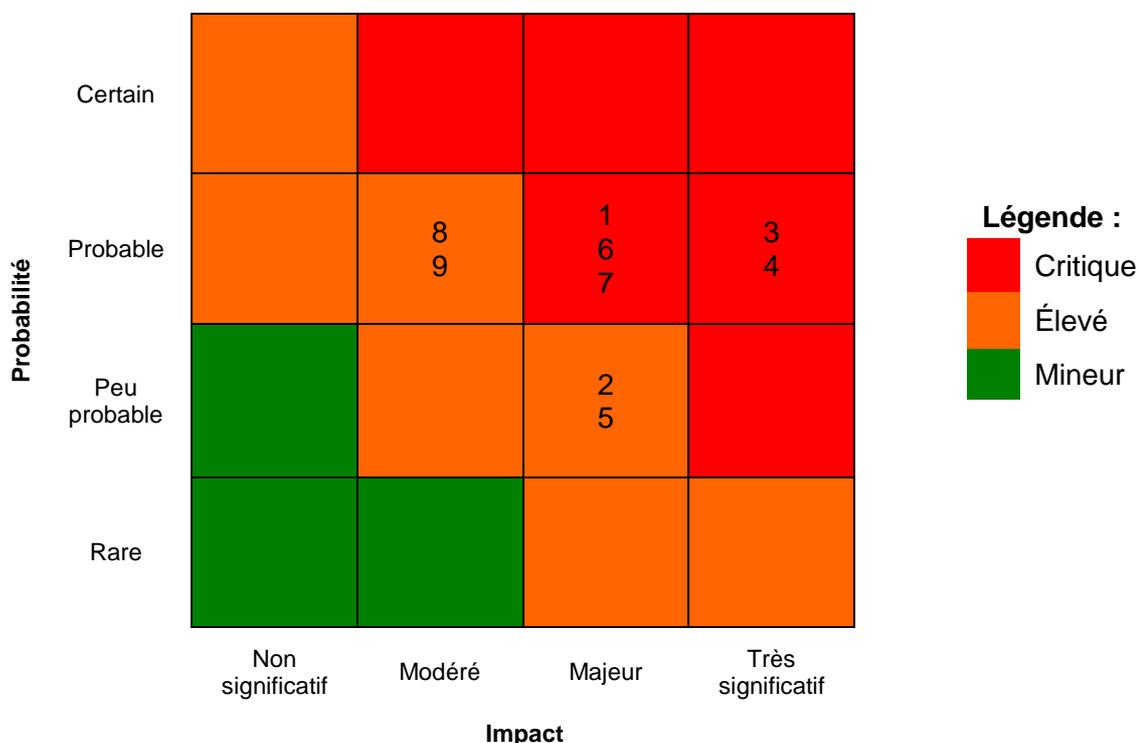
Ne pas atteindre cet objectif pourrait avoir des risques sur les investissements, les charges financières ainsi que sur les revenus de la commune. La probabilité de ne pas atteindre cet objectif est probable et son impact modéré. Cela signifie que c'est un objectif avec un risque élevé.

L'objectif 9 est de faire des prévisions d'amortissements à 80% correctes en 2017. Le suivi d'un tel objectif permet de prévoir les montants d'amortissements et leurs échéances. Cela permet de prendre des mesures afin d'avoir les montants nécessaires au moment voulu, cela en faisant des recherches et en réussissant à avoir les meilleurs prêts, si la commune ne possède pas assez de liquidités.

Actuellement, la ville de Nyon boucle le préavis et seulement après trois voire quatre ans elle commence à payer des amortissements, donc aucune provision n'est effectuée.

La non-atteinte de cet objectif engendre des risques sur les actifs, car ils ne sont pas à leur juste valeur ainsi que sur les charges, car elles ne sont pas correctes. La probabilité de celui-ci est donc probable et son impact modéré. Cela signifie que c'est un objectif avec un risque élevé.

Figure 3 : Matrice de criticité



(réalisation personnelle, 2016)

Grâce à cette matrice de criticité, je peux conclure que les objectifs les plus importants à prendre en compte pour la commune de Nyon sont le 1, 3, 4, 6 et 7, car ils sont critiques. Les autres objectifs restent néanmoins importants à surveiller, car ils ont un risque élevé.

### 5.1.2 Fiches indicateurs

Dans cette partie je vais rédiger une fiche descriptive indicateur pour chaque objectif critique retenu précédemment pour la partie finances. Ces fiches permettront de bien comprendre l'indicateur ainsi que son fonctionnement. C'est-à-dire qu'on y trouvera le responsable de cet indicateur, son utilisateur, son calcul, sa fréquence de calcul, sa représentation graphique ainsi qu'où trouver les informations pour le calculer.

Mais pour la commune de Nyon, Madame Ying Cottier, a pris la décision que ce serait elle la responsable et l'utilisatrice de tous les indicateurs.

Tableau 1 : Fiche descriptive indicateur taux écart entre réel et budget

Objectif 1 : garantir le respect du budget annuel 2017 à plus ou moins 5%							
<b>Nom de l'indicateur</b>	Taux écart entre réel et budget 2017						
<b>Responsable</b>	Cheffe du service des finances						
<b>Utilisateur</b>	Cheffe du service des finances						
<b>Source des données</b>	ERP (Larix et ProConcept)						
<b>Mesure</b>	Comparaison entre budget réel et prévisionnel						
<b>Formule</b>	$(\text{Dépenses annuelles 2017} - \text{Budget 2017}) / \text{Budget 2017}$						
<b>Fréquence / Périodicité</b>	Trimestriellement						
<b>Forme et présentation</b>	<table border="1"> <tr> <td>Budget</td> <td>100 000 000</td> </tr> <tr> <td>Réel</td> <td>98 000 000</td> </tr> <tr> <td>Taux</td> <td>-2.0% ✓</td> </tr> </table> <p>Tableau</p>	Budget	100 000 000	Réel	98 000 000	Taux	-2.0% ✓
Budget	100 000 000						
Réel	98 000 000						
Taux	-2.0% ✓						
<b>Commentaire</b>							

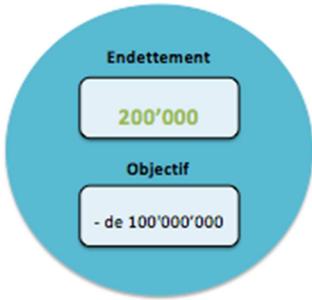
(réalisation personnelle, 2016)

Tableau 2 : Fiche descriptive indicateur degré d'autofinancement

Objectif 3 : atteindre au moins 80% d'autofinancement pour l'année 2017	
<b>Nom de l'indicateur</b>	Degré d'autofinancement
<b>Responsable</b>	Cheffe du service des finances
<b>Utilisateur</b>	Cheffe du service des finances
<b>Source de données</b>	ERP (Larix et ProConcept)
<b>Mesure</b>	Proportion d'autofinancement
<b>Formule</b>	$(\text{Autofinancement} * 100) / \text{Investissements nets}$
<b>Fréquence / Périodicité</b>	Trimestriellement
<b>Forme et présentation</b>	 <p>Jauge</p>
<b>Commentaire</b>	

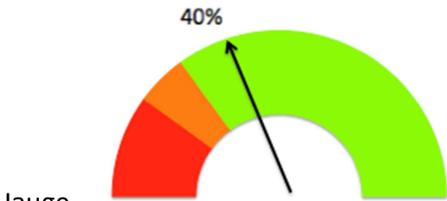
(réalisation personnelle, 2016)

Tableau 3 : Fiche descriptive indicateur plafond endettement

Objectif 4 : ne pas dépasser le plafond d'endettement au cours de l'année 2017	
<b>Nom de l'indicateur</b>	Plafond d'endettement
<b>Responsable</b>	Cheffe du service des finances
<b>Utilisateur</b>	Cheffe du service des finances
<b>Source de données</b>	ERP (Larix et ProConcept)
<b>Mesure</b>	Comparaison entre plafond d'endettement et endettement
<b>Formule</b>	Somme des endettements
<b>Fréquence / Périodicité</b>	Semestriellement
<b>Forme et présentation</b>	 <p>Widget</p>
<b>Commentaire</b>	

(réalisation personnelle, 2016)

Tableau 4 : Fiche descriptive indicateur cash ratio

Objectif 6 : atteindre un cash ratio de 30% durant l'année 2017	
Nom de l'indicateur	Cash ratio
Responsable	Cheffe du service des finances
Utilisateur	Cheffe du service des finances
Source de données	ERP (Larix et ProConcept)
Mesure	Proportion de liquidités
Formule	(Liquidités * 100) / Capitaux étrangers à court terme
Fréquence / Périodicité	Mensuellement
Forme et présentation	 <p>Jauge</p>
Commentaire	

(réalisation personnelle, 2016)

Tableau 5 : Fiche descriptive indicateur taux écart entre réel et budget d'investissement

Objectif 7 : ne pas dépasser de plus de 5% le budget d'investissement de 2017							
Nom de l'indicateur	Taux écart entre réel et budget d'investissement 2017						
Responsable	Cheffe du service des finances						
Utilisateur	Cheffe du service des finances						
Source de données	ERP (Larix et ProConcept)						
Mesure	Comparaison entre budget d'investissement et investissements réel						
Formule	$(\text{Investissements 2017} - \text{Budget d'investissement 2017}) / \text{Budget d'investissement 2017}$						
Fréquence / Périodicité	Trimestriellement						
Forme et présentation	<table border="1" data-bbox="782 1758 1069 1848"> <tbody> <tr> <td>Budget</td> <td>100 000 000</td> </tr> <tr> <td>Réel</td> <td>106 000 000</td> </tr> <tr> <td>Taux</td> <td>6.0% <b>X</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Tableau</p>	Budget	100 000 000	Réel	106 000 000	Taux	6.0% <b>X</b>
Budget	100 000 000						
Réel	106 000 000						
Taux	6.0% <b>X</b>						
Commentaire							

(réalisation personnelle, 2016)

## 5.2 Axe clients

L'axe clients, est un des axes le plus importants d'une commune, car c'est celui qui permet à une commune d'avoir des revenus, que ce soit par les subventions, les recettes fiscales ou autres.

### 5.2.1 Définition des objectifs, analyse des risques et choix des indicateurs

L'objectif 1 est d'atteindre un taux de satisfaction de 80% de la COFIN pour 2017. Cet objectif est très important, car sans les accords de la COFIN la commune de Nyon ne reçoit pas d'argent venant de l'État ni du canton. Sa satisfaction par rapport au travail, aux informations fournies et à la conformité aux lois du service des finances de Nyon est donc primordiale.

Si cet objectif n'est pas atteint, cela peut engendrer une diminution des revenus ou encore un non-accord d'une subvention. Ce qui mettrait la ville de Nyon dans une très mauvaise situation économique.

L'indicateur de cet objectif est le taux de satisfaction de la COFIN, pour obtenir celui-ci des enquêtes de satisfaction sont nécessaires. Elles peuvent se faire par le biais de questionnaires. Cet indicateur devrait être mesuré semestriellement et sa représentation graphique pourrait être une jauge.

L'objectif 2 est d'atteindre 90% de satisfaction des habitants d'ici la fin de l'année 2017. Les habitants étant une des principales sources de revenus de par leur impôt, leur satisfaction est primordiale. Car sans habitants et sans leur impôt la viabilité d'une commune est impossible. Pour pouvoir satisfaire ses habitants, la ville doit connaître leurs besoins et leurs désirs et essayer de les réaliser.

La non-atteinte de cet objectif engendre par conséquent une mauvaise image ainsi qu'une réputation nuisible pour la ville de Nyon. Cela peut aussi lui apporter une diminution de revenus si par malchance des habitants venaient à quitter la commune de Nyon pour une autre.

L'indicateur est donc le taux de satisfaction des habitants, pour obtenir ce taux des enquêtes doivent être réalisées. Elles peuvent se faire par le biais de questionnaires en ligne ou papier ainsi que par des discussions lors de certains événements. Sa représentation graphique serait également une jauge et il pourrait être mesuré annuellement, car il y a beaucoup d'habitants. Mais un indicateur par échantillon pourrait être obtenu tous les trois mois.

L'objectif 3 est d'atteindre un taux de confiance de 90% de la population nyonnaise envers la commune de Nyon en 2017. La confiance des habitants est aussi une variable importante pour l'avenir d'une commune. En effet si une personne se sent en confiance elle parlera de sa ville en bien et pourra même amener des autres personnes à vouloir venir habiter à Nyon.

Cet objectif de confiance est très lié avec celui de satisfaction, les deux vont dans le même sens. Donc si celui de satisfaction n'est pas atteint celui-ci ne sera pas non plus. Donc les risques sur l'image, la réputation et les revenus sont les mêmes.

L'indicateur est le taux de confiance de la population, pour obtenir celui-ci des enquêtes sont également nécessaires, elles peuvent se faire bien évidemment par des questionnaires papier ou en ligne. Mais ceux faits en face par le moyen papier risquent d'être moins réalistes, car la personne peut se sentir juger. Donc par le biais du papier faudrait les envoyer à la maison comme pour les bulletins de vote en précisant que cela reste confidentiel et anonyme. Cet indicateur suffirait d'être mesuré annuellement et sa représentation graphique pourrait être une jauge ou alors un widget.

L'objectif 4 est d'atteindre une satisfaction de 80% des membres de la municipalité pour l'année 2017. La municipalité est une partie prenante très proche et très importante pour le service des finances. Ils travaillent en étroite collaboration donc une mutuelle satisfaction est nécessaire. La municipalité prenant ses décisions en se basant sur les données fournies par le service financier, elle doit être satisfaite de son travail. C'est pourquoi la réalisation de cet objectif est importante.

La non-réalisation entraîne des mauvaises relations entre ces deux services est donc des risques d'image et de réputation sont à prévoir. La municipalité ayant une mauvaise relation avec le service financier ne cherchera pas à comprendre tous les chiffres et pourra prendre des décisions qui ne seront pas bonnes pour la sécurité financière de l'entreprise, ainsi d'éventuelles conséquences sur les charges et revenus de la commune peuvent avoir lieu.

L'indicateur de ce quatrième objectif est le taux de satisfaction de la municipalité, pour obtenir celui-ci des enquêtes de satisfaction doivent être faites. Elles peuvent se faire par le moyen d'entretiens ou encore par des questionnaires papier ou en ligne. Cet indicateur devrait être mesuré trimestriellement et sa représentation graphique pourrait être un widget.

## 5.3 Axe processus internes

Cet axe concerne les processus mis en place au service des finances de la commune de Nyon, n'ayant pas beaucoup d'informations j'ai décidé de fixer également deux objectifs aidant à la mise en place du nouvel outil ERP qu'installera bientôt la ville de Nyon.

### 5.3.1 Définition des objectifs, analyse des risques et choix des indicateurs

L'objectif 1 est de diminuer de 2% le nombre d'erreurs du service financier en 2017. Ne connaissant pas le chiffre actuel d'erreurs, j'estime que 2% est un pourcentage correct. Réduire le nombre d'erreurs permet de gagner du temps, car il n'y a plus le besoin de retourner sur le logiciel pour corriger l'erreur ainsi une économie d'argent est réalisée.

Si cet objectif n'est pas atteint, alors le risque de mauvaise image est présent, car les habitants pourraient croire que la commune ne souhaite pas s'améliorer et que faire des erreurs n'a pas d'importance. Sa réputation peut être aussi impactée. Si l'erreur est grave, des risques juridiques peuvent aussi apparaître et donc augmenter le montant des charges.

L'indicateur est le taux d'erreurs, pour obtenir ce taux il faut que le logiciel comptable recense le nombre d'erreurs commises et le compare avec celui de l'année précédente. Pour cela il faut que tous les employés fassent leur saisie à travers le logiciel comptable pour que le pourcentage soit correct. Cet indicateur pourrait être mesuré semestriellement voire trimestriellement et sa représentation graphique pourrait être un tableau.

L'objectif 2 est d'atteindre 100% de respect des lois et normes financières pour l'année 2017. Le respect des lois et normes est très important pour une collectivité publique, car si une erreur est faite à ce niveau-là, cela implique des risques juridiques qui seront suivi de conséquences sur l'image et réputation de la commune. Ces revenus viendront éventuellement à baisser et ces charges augmenteront avec les amendes qu'elle devra payer.

Être toujours informé des nouvelles lois et normes ou de leurs modifications nécessite des formations ainsi que des discussions entre communes de taille similaire.

L'indicateur est le taux de non-conformités aux lois et normes, pour obtenir ce taux il faut calculer le nombre de non-conformités commises. Pour atteindre l'objectif, il faut que cet indicateur soit égal à 0%. Cet indicateur devrait être mesuré semestriellement et sa représentation graphique pourrait être une jauge.

L'objectif 3 est d'obtenir un taux de 70% de satisfaction des utilisateurs financiers du nouvel ERP pour 2017. Cet objectif est important, car si les utilisateurs sont satisfaits le travail sera bien effectué et avec plaisir et donc les résultats seront bons. Au contraire si les employés ne sont pas satisfaits de leur nouvel outil, ils ne vont pas s'appliquer dans leur travail donc des erreurs de traitement et de saisie sont à prévoir.

Atteindre cet objectif avec un taux de 70% pour la première année d'utilisation de cet outil et déjà un très bon résultat, cela représenterait déjà une satisfaction tout à fait correcte des utilisateurs. Dans le cas inverse, si les 70% ne sont pas obtenus cela pourrait être critique pour la commune. En effet cela voudrait dire que le personnel financier n'est pas prêt à utiliser cet outil et donc des coûts supplémentaires de formation sont à envisager. Des risques sur l'image de la commune peuvent aussi survenir, car le personnel peut parler en mal de cette modification d'ERP.

L'indicateur est le taux de satisfaction des utilisateurs financiers du nouvel ERP, pour obtenir ce taux des enquêtes doivent être réalisées, celles-ci peuvent être faites par des questionnaires de satisfaction en ligne pour assurer un anonymat et confidentialité totale et ainsi assurer des réponses plus justes. Cet indicateur pourrait être mesuré semestriellement voire trimestriellement et sa représentation graphique pourrait être une jauge.

L'objectif 4 est d'atteindre 300'000 francs de frais de formation des utilisateurs financiers pour le nouvel ERP en 2017. La formation est très importante quand on met en place un nouvel ERP, celle-ci permet de connaître l'outil ainsi que ces fonctionnalités. Faire de la formation a plusieurs avantages tels que gain de temps, moins d'erreurs de saisie ou encore connaître certains raccourcis.

Celle-ci est encore plus importante quand un nouvel outil se met en place, c'est pour cela que faire de la formation est primordiale pour la réussite du projet. C'est pourquoi j'ai trouvé qu'un montant minimum de 300'000 francs serait approprié pour le nombre de personnes que compose l'équipe du service de finances de Nyon.

L'indicateur est les frais de formation des utilisateurs financiers pour le nouvel ERP, pour obtenir ce montant il suffit de faire une somme des coûts de formation et le comparer avec les 300'000 francs, tant que cette somme est inférieure l'objectif n'est pas atteint. Cet indicateur peut être analysé tous les mois et sa représentation graphique pourrait être un widget.

## 5.4 Axe apprentissage et innovation

Les quatre objectifs suivants sont étroitement liés entre eux et concernent uniquement le personnel du service financier de la commune de Nyon.

### 5.4.1 Définition des objectifs, analyse des risques et choix des indicateurs

L'objectif 1 est d'atteindre 80% de satisfaction du personnel du service financier pour l'année 2017. Cet objectif est très important, car les employés sont le moteur du travail, sans eux les tâches du service ne sont pas effectuées.

Si le personnel est satisfait de ces conditions de travail, il restera beaucoup d'années au sein de la commune et donc cela réduira l'absentéisme, le turnover ainsi que les coûts de formation. La satisfaction du personnel est donc primordiale à la bonne conduite des affaires de la commune.

Au contraire si les employés ne sont pas satisfaits, cela peut amener plusieurs risques à la ville de Nyon, tels que sur l'image de la commune et sa réputation. Cela peut aussi engendrer une baisse des revenus ou encore une augmentation des charges si l'employé quitte l'entreprise et que la commune doit lui payer ses trois mois de salaires. Et pour finir, ceci peut également apporter des problèmes juridiques si le collaborateur décide de faire une action en justice. La non-atteinte de cet objectif est impossible, car le risque est trop critique pour être pris à la légère.

L'indicateur est le taux de satisfaction du personnel du service des finances, pour obtenir ce taux des enquêtes doivent être réalisées, celles-ci peuvent être faites par des entretiens directs avec chaque membre, mais cela nécessite du temps et les données ne seront peut être pas justes, car la peur du jugement ou de se faire licencier reste présente. Je pense que le meilleur moyen reste le questionnaire de satisfaction en ligne pour assurer un anonymat et confidentialité totale. Cet indicateur devrait être mesuré semestriellement, car le service financier ne contient pas beaucoup de collaborateurs. Sa représentation graphique pourrait être une jauge.

L'objectif 2 est de parvenir à un taux d'absentéisme du personnel du service financier de maximum 10% en 2017. L'absentéisme est souvent dû à une non-satisfaction dans ses conditions de travail. Ce phénomène est présent au sein de la commune de Nyon, mais je n'ai pas connaissance du chiffre.

Si cet objectif est réalisé, mais avec un plus petit pourcentage cela n'est que bénéfique pour la commune. Mais si au contraire il n'est pas atteint ou que pire il augmente, cela

engendrerait des risques sur l'image, la réputation, les charges et les revenus de la commune, car cela amène du retard dans ses tâches ainsi que des erreurs.

L'indicateur est le taux d'absentéisme du personnel du service des finances, pour obtenir ce taux un simple calcul est à faire. Il faut prendre le nombre d'heures absentes par rapport au nombre d'heures totales que l'employé aurait dû travailler. Par exemple un employé qui s'est absenté quatre heures dans la semaine, a un taux d'absentéisme de 10% (4/40). Le nombre d'heures travaillé peut venir du système de badge. Le calcul peut être fait directement par le logiciel et informer uniquement le chef de service afin que celui-ci puisse prendre les mesures nécessaires, telles que des entretiens ou des formations pour accéder éventuellement à un autre poste.

Cet indicateur devrait être mesuré mensuellement et sa représentation graphique pourrait être un widget.

L'objectif 3 est de parvenir à un taux de turnover du personnel du service financier de maximum 8% en 2017. Le turnover est dû principalement à une non-satisfaction du personnel, ce qui l'amène à quitter la commune. La commune de Nyon en possède comme toute entreprise, mais je n'ai également pas la donnée chiffrée.

Le fait de ne pas atteindre cet objectif amènerait des conséquences sur les charges de la commune, car un employé qui part veut dire du travail non fait durant un certain temps, des frais et du temps perdus pour rechercher un nouvel employé ainsi que pour sa formation ensuite au poste. Un risque sur l'image et la réputation de la commune peut être apporter ou encore un risque juridique.

L'indicateur est le taux de rotation du personnel du service des finances, pour obtenir ce taux il faut calculer le nombre de personnel sortant par rapport au nombre de personnel total du service. Mais la collaboration des ressources humaines est nécessaire afin d'obtenir les chiffres. Cet indicateur pourrait être mesuré trimestriellement et sa représentation graphique un widget.

L'objectif 4 est d'avoir un budget de formation pour le personnel du service financier représentant 1% du budget total du service des finances pour l'année 2017. Actuellement la commune de Nyon n'a pas un budget de formation pour le service financier et son personnel ne participe pas à des formations.

Les formations sont nécessaires à tout emploi, car il y a toujours des nouveautés, pour ce qui concerne le service financier des lois sont régulièrement modifiées, des nouvelles normes peuvent être mises en application ou encore des mises à jour des

ERP sont souvent effectuées ou tout simplement une formation pour mieux utiliser et connaître son ordinateur et ses fonctionnalités.

Si cet objectif n'est pas atteint, cela engendre un risque sur le nombre d'erreurs effectuées par le personnel par manque de connaissance, par exemple sur le nouveau plan comptable. On peut aussi mentionner les charges et dépenses sur le temps, car si l'employé suivait des formations il pourrait éventuellement être plus performant dans son travail et donc gagner du temps.

L'indicateur est le budget de formation du personnel du service des finances, pour voir si l'objectif est atteint il faut calculer le pourcentage que représente le budget de formation par rapport au budget total du service des finances. Si ce taux est d'un ou plus l'objectif est atteint. Cet indicateur peut être mesuré uniquement une fois dans l'année et sa représentation graphique pourrait être un tableau.

## **6. Tableau de bord**

### **6.1 Communication**

La communication est un point essentiel pour la réussite d'un tableau de bord, sans celle-ci le projet ne peut pas aboutir. L'implication et le soutien de la municipalité sont également des éléments très importants.

Pour ce qui est du soutien de la municipalité, j'ai eu l'opportunité de rencontrer Monsieur Claude Uldry, le 6 juillet 2016, à son sens posséder un tableau de bord a un réel avantage, car cela permet de connaître en temps réel les données du service. La communication de ce projet est pour lui aussi très importante. Il est d'avis que ce projet doit être communiqué auprès de toute la municipalité, de la COFIN, du conseil communal ainsi qu'à l'ensemble du service des finances. Cela permettrait d'impliquer toutes les parties et ainsi mener à bien la réussite de ce projet.

Je pense que le meilleur moyen de communiquer sur la mise en place d'un tableau de bord, c'est en faisant des petites séances avec les différentes parties. Durant ces séances, une définition de tableau de bord serait donnée, les avantages seraient cités ainsi qu'une explication de son utilité. Viendrait ensuite une partie dans laquelle une proposition de tableau de bord serait présentée. Et on finirait ces séances avec une partie de questions-réponses.

Je trouve qu'il est important de faire des séances différentes avec chaque partie, car elles ne sont pas toutes intéressées par les mêmes données et n'ont pas le même niveau de connaissance. Ainsi la présentation peut être adaptée à chaque groupe.

Mais cette partie communication ne fait plus partie de mes objectifs pour ce travail, celle-ci sera donc à la charge de Madame Cottier ainsi que du municipal Monsieur Uldry.

## 6.2 Structure

La structure que j'ai choisie pour ma proposition de tableau de bord est un « Balanced Scorecard » qui est un terme anglais, autrement dit en français « tableau de bord prospectif » ou encore « tableau de bord équilibré ».

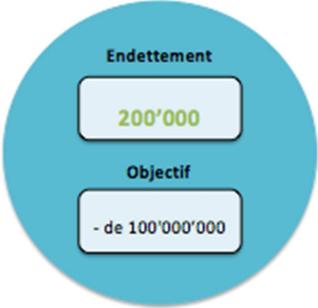
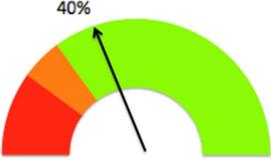
Ce tableau de bord est composé de quatre axes qui sont :

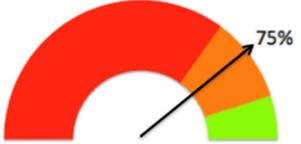
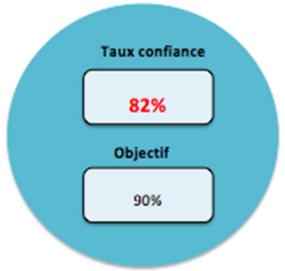
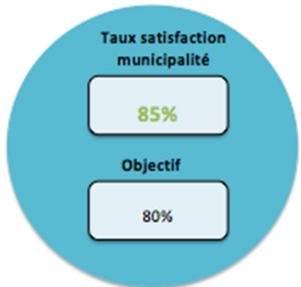
- Finances
- Clients
- Processus internes
- Apprentissage & Innovation

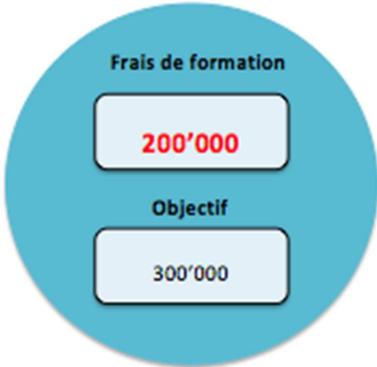
Chaque axe est composé d'indicateurs. Mais pour que cet outil soit en lien avec son nom, donc équilibré, il faut que chaque axe possède le même nombre d'indicateurs. Pour mon travail j'ai choisi d'en mettre quatre par axe, sauf pour l'axe finances qui en possède cinq. J'ai fait ce choix, car c'est l'axe principal de mon travail et mes indicateurs seront également tous en lien avec le service des finances.

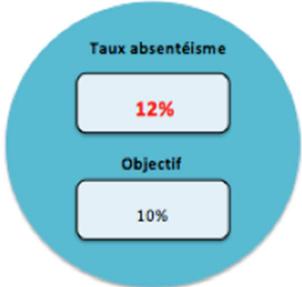
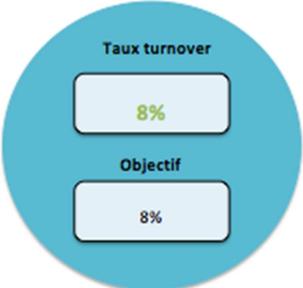
Les indicateurs mis dans ce tableau sont ceux qui me semblent les plus pertinents et ceux qui sont les plus risqués donc qui doivent être suivis avec soin. Mais bien évidemment d'autres indicateurs auraient pu être choisis, mais quand on fait un tableau de bord il faut faire des choix. On ne peut pas prendre tous les indicateurs, car sinon cela enlève la visibilité que devrait apporter cet outil et perd donc toute son utilité. De même pour les représentations graphiques, j'ai fait le choix de mettre que trois types, pour simplifier la compréhension du tableau de bord.

### 6.3 Proposition

	Indicateur	Objectif	Résultat	Commentaires						
<b>FINANCES</b>	Taux écart entre réel et budget 2017	+/- 5%	<table border="1"> <tr> <td>Budget</td> <td>100 000 000</td> </tr> <tr> <td>Réel</td> <td>98 000 000</td> </tr> <tr> <td>Taux</td> <td>-2.0% ✓</td> </tr> </table>	Budget	100 000 000	Réel	98 000 000	Taux	-2.0% ✓	
	Budget	100 000 000								
	Réel	98 000 000								
	Taux	-2.0% ✓								
	Degré d'autofinancement	80%								
Plafond d'endettement	Ne pas dépasser									
Cash ratio	30%									
Taux écart entre réel et budget d'investissement 2017	Moins de 5%	<table border="1"> <tr> <td>Budget</td> <td>100 000 000</td> </tr> <tr> <td>Réel</td> <td>106 000 000</td> </tr> <tr> <td>Taux</td> <td>6.0% ✗</td> </tr> </table>	Budget	100 000 000	Réel	106 000 000	Taux	6.0% ✗		
Budget	100 000 000									
Réel	106 000 000									
Taux	6.0% ✗									

	Indicateur	Objectif	Résultat	Commentaires
CLIENTS	Taux de satisfaction de la COFIN	80%		
	Taux de satisfaction des habitants	90%		
	Taux de confiance de la population	90%		
	Taux de satisfaction de la municipalité	80%		

	Indicateur	Objectif	Résultat	Commentaires						
PROCESSUS INTERNES	Taux d'erreurs	-2%	<table border="1"> <tr> <td>Erreurs 2016</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Erreurs 2017</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>Taux</td> <td>-2.50% ✓</td> </tr> </table>	Erreurs 2016	80	Erreurs 2017	78	Taux	-2.50% ✓	
	Erreurs 2016	80								
	Erreurs 2017	78								
	Taux	-2.50% ✓								
Taux de non-conformités aux lois et normes	0%									
Taux de satisfaction des utilisateurs financiers du nouvel ERP	70%									
Frais de formation des utilisateurs financiers du nouvel ERP	300'000									

	Indicateur	Objectif	Résultat	Commentaires					
APPRENTISSAGE & INNOVATION	Taux de satisfaction du personnel du service des finances	80%							
	Taux d'absentéisme du personnel du service des finances	Maximum 10%							
	Taux de rotation du personnel du service des finances	Maximum 8%							
	Budget de formation du personnel du service des finances	1%	<table border="1"> <tr> <td>Budget total</td> <td>1 000 000</td> </tr> <tr> <td>Budget formation</td> <td>8 000</td> </tr> <tr> <td>Taux</td> <td>0.8% <b>X</b></td> </tr> </table>	Budget total	1 000 000	Budget formation	8 000	Taux	0.8% <b>X</b>
Budget total	1 000 000								
Budget formation	8 000								
Taux	0.8% <b>X</b>								

## 7. Conclusion

Faire un tableau de bord comporte certaines difficultés. La définition des objectifs est une partie longue à réaliser, mais qui ne doit pas être prise à la légère, car sans cette partie le tableau de bord ne pourrait jamais voir le jour. La sélection des objectifs est aussi une phase difficile, car il faut faire un choix sur les quatre voire cinq indicateurs que nous voulons voir apparaître dans notre outil. Il faut donc laisser une série d'indicateurs de côté. Cette phase est très importante, car il est primordial de faire les bons choix. Mais je suis consciente que ce ne sont pas des choix faciles à prendre.

Je pense avoir fait les choix d'indicateurs les plus judicieux pour la commune en fonction des informations obtenues. J'espère que mes indicateurs de l'axe finances viendront aider l'ensemble des personnes impliquées, c'est-à-dire les collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes, la COFIN et la municipalité dans leur prise de décisions.

Mais je tiens tout de même à préciser que pour l'utilisation réelle de ce tableau de bord, les pourcentages doivent être adaptés aux besoins de la collectivité. Ceux présents dans ce travail ont été fixés en fonction de ce qui me semblait correct et des quelques chiffres mis à ma disposition, ils ne sont donc pas les plus pertinents.

Des recommandations que je ferai pour l'utilisation de ma proposition de tableau de bord seraient que les données sortent directement d'un ERP, car sinon il ne sera pas utilisé dans le temps et les données seront peut être faussées. Un autre conseil que je pourrai donner c'est que seulement la cheffe de service, Madame Ying Cottier, aurait accès à l'ensemble du tableau de bord. Pour ce qui est des collaborateurs seul l'axe finances et éventuellement l'axe clients leur serait affiché.

Une autre idée d'amélioration de cette proposition d'outil serait de mettre en place un cinquième axe qui serait celui du développement durable. Car c'est une notion qui est très présente dans la ville de Nyon et qui a tendance à se développer de plus en plus dans les entreprises. Les indicateurs pour cet axe pourraient être par exemple, le nombre d'aires de jeux développées, le taux de recyclage des déchets et le nombre d'utilisateurs des transports publics. Pour ce qui est de l'axe clients j'ai privilégié les indicateurs avec les habitants, mais j'aurai très bien pu en mettre un sur les commerçants, car ils sont également très importants dans une ville.

Dans mon travail l'utilisateur et le responsable de l'indicateur étaient la même personne, si cela n'était pas le cas. Je propose d'ajouter une ligne à la fiche descriptive indicateur et mettant comment circulerait l'information entre ces deux personnes.

Il ne faut pas oublier que pour la bonne mise en place de ce tableau de bord, l'implication de la municipalité est très importante. Pour cela une séance avec eux est nécessaire afin de leur expliquer les avantages de mettre en place un tel outil. Mais suite à une discussion avec Madame Cottier, j'ai compris que la municipalité de Nyon a encore de la peine à respecter les règles imposées au niveau du budget et des investissements. Étant cette dernière qui prend des décisions, les membres de celle-ci devraient être englobés dans le projet et ainsi se sentir impliqués. Cela leur permettrait de prendre conscience de la réalité et ainsi contribuer à la mise en place de ce tableau de bord.

Malgré les difficultés rencontrées, je suis fière de ma proposition de tableau de bord. Mais la question reste toujours présente à la fin de ce travail, est-ce que ma proposition sera vraiment utilisée ? Et si oui, le sera-t-elle dans le temps ? Cela reste une question fondamentale de mon travail et à laquelle je n'aurai pas de réponse.

## Bibliographie

1. 2002. Circulaire Amortissements et provisions. *Canton de Vaud – Administration cantonale des impôts* [en ligne]. Janvier 2002. [Consulté le 10 avril 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.vd.ch/fileadmin/user\\_upload/organisation/dfin/aci/fichiers\\_pdf/Circulaire\\_amortissements.pdf](http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/dfin/aci/fichiers_pdf/Circulaire_amortissements.pdf)
2. 2009. *District de Nyon : avenir et passé* [en ligne]. Semestre automne 2009. [Consulté le 30 juillet 2016]. Disponible à l'adresse : <http://choros.epfl.ch/webdav/site/choros/shared/Enseignement/UE%20C/09-10%20Nyon/Travaux/DistrictNyonAvenirPasse.pdf>
3. 2013. B.1 Indicateurs financiers : Définitions et calculs. *SRS-CSPCP* [en ligne]. 25 janvier 2013. [Consulté le 20 juin 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.srs-cspcp.ch/srscspcp.nsf/webvwFichier/D4F338A81FAC17B3C1257B02002E897E/\\$FILE/B1+Indicateurs+financiers.pdf](http://www.srs-cspcp.ch/srscspcp.nsf/webvwFichier/D4F338A81FAC17B3C1257B02002E897E/$FILE/B1+Indicateurs+financiers.pdf)
4. 2013. Entreprises actrices du développement durable. *Ville de Nyon* [en ligne]. 17 mai 2013. [Consulté le 10 février 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nyon.ch/fr/officiel/developpement-durable/entreprises-actrices-du-developpement-durable-1358-36127>
5. 2013. N°18 : Indicateurs financiers. *SRS-CSPCP* [en ligne]. 25 janvier 2013. [Consulté le 20 juin 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.srs-cspcp.ch/srscspcp.nsf/ed6f7e242e9019a7c12569ff0038e8f9/9eb6639c4c3f75f1c1257afe006b38a2/\\$FILE/RE%2018-1.pdf](http://www.srs-cspcp.ch/srscspcp.nsf/ed6f7e242e9019a7c12569ff0038e8f9/9eb6639c4c3f75f1c1257afe006b38a2/$FILE/RE%2018-1.pdf)
6. 2014. Modèle comptable harmonisé MCH2. *SRS-CSPCP* [en ligne]. 4 février 2014. [Consulté le 20 mai 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.srs-cspcp.ch/srscspcp.nsf/vwbasedocuments/hrsrs01?OpenDocument&lng=fr>
7. 2015. Buvez l'eau de Nyon. *Ville de Nyon* [en ligne]. 28 mai 2015. [Consulté le 10 février 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nyon.ch/fr/actualite/buvez-leau-de-nyon-682-98997>
8. 2015. Label « vivre s'ouvrir s'investir » : bilan des événements 2015. *Ville de Nyon* [en ligne]. 23 décembre 2015. [Consulté le 10 février 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nyon.ch/fr/actualite/label-vivre-souvrir-sinvestir-bilan-des-evenements-2015-677-101663>
9. 2016. *Conseil communal de Nyon (législature 2016-2021)* [en ligne]. 1 juillet 2016. [Consulté le 3 juillet 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nyon.ch/fr/officiel/autorites/conseil-communal/index.php>
10. 2016. Demandeurs d'emploi, chômeurs et taux de chômage par commune : juillet 2016. *Statistique Vaud* [en ligne]. Juillet 2016. [Consulté le 31 juillet 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.stat.vd.ch/default.aspx?docid=4719>
11. 2016. IPSAS. *SRS-CSPCP* [en ligne]. 13 avril 2016. [Consulté le 20 mai 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.srs-cspcp.ch/srscspcp.nsf/vwBaseDocuments/IPSR01?OpenDocument&lng=fr>
12. 2016. La ville de Nyon lance une campagne pour inciter les électeurs à voter. *Ville de Nyon* [en ligne]. 11 janvier 2016. [Consulté le 14 avril 2016]. Disponible à

l'adresse : <http://www.nyon.ch/fr/actualite/la-ville-de-nyon-lance-une-campagne-pour-inciter-les-electeurs-a-voter-667-101817>

13. 2016. *Municipalité de Nyon (législature 2016-2021)* [en ligne]. 1 juillet 2016. [Consulté le 3 juillet 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nyon.ch/fr/officiel/autorites/municipalite-de-nyon-legislature-2016-2021-0-24266>
14. 2016. Rendements d'obligations- Mois. *Banque nationale suisse* [en ligne]. 2 août 2016. [Consulté le 11 août 2016]. Disponible à l'adresse : [https://data.snb.ch/fr/topics/ziredev#!/cube/rendoblim?fromDate=2015-01&toDate=2016-08&dimSel=D0\(1J,2J,3J,4J,5J,6J,7J,8J,9J,10J,20J,30J\)](https://data.snb.ch/fr/topics/ziredev#!/cube/rendoblim?fromDate=2015-01&toDate=2016-08&dimSel=D0(1J,2J,3J,4J,5J,6J,7J,8J,9J,10J,20J,30J))
15. 2016. RIE III: Nyon plébiscite le oui. *Ville de Nyon* [en ligne]. 20 mars 2016. [Consulté le 12 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://nyon.ch/fr/actualite/rie-iii-nyon-plebiscite-le-oui-669-102991>
16. BALMAT, Laura, 2016. *Elaboration d'un tableau de bord pour la filiale de Nyon-La-Combe*. Genève :Haute école de gestion de Genève. Travail de bachelor.
17. BDO, 2012. *Tableau de bord : dynamique financière d'une collectivité publique* [en ligne]. [Consulté le 1 février 2016]. Disponible à l'adresse : [https://www.bdo.ch/media/filer\\_public/2013/02/19/lettre\\_aux\\_communes\\_2012-1.pdf](https://www.bdo.ch/media/filer_public/2013/02/19/lettre_aux_communes_2012-1.pdf)
18. BREGNARD, Thierry, 2015. Principes en matière de contrôle de gestion [Document PDF].  
Support de cours : Controlling, investissement et financement, Haute école de gestion de Genève, année académique 2015-2016.
19. Canton de Berne, 2011. *Tcockpit de pilotage... pour les communes* [en ligne]. [Consulté le 18 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.gemeindecockpit.ch/bcms/fileadmin/user\\_upload/Cockpit\\_pour\\_les\\_communes.pdf](http://www.gemeindecockpit.ch/bcms/fileadmin/user_upload/Cockpit_pour_les_communes.pdf)
20. Commune d'aigle, 2008. *Tableau de bord des communes* [en ligne]. 15 mai 2008. [Consulté le 18 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.aigle.ch/data/dataimages/upload/20080515\\_Pr%20E9sentation\\_Tableau\\_de\\_bord\\_Rapport\\_v2.pdf](http://www.aigle.ch/data/dataimages/upload/20080515_Pr%20E9sentation_Tableau_de_bord_Rapport_v2.pdf)
21. EQUHEY, Catherine, 2015. La mise en place d'un Système de Contrôle Interne (SCI) partie I à III [Document PDF].  
Support de cours : Controlling, investissement et financement, Haute école de gestion de Genève, année académique 2015-2016.
22. EQUHEY, Catherine, 2015. La mise en place d'un Système de Contrôle Interne (SCI) partie IV à V [Document PDF].  
Support de cours : Controlling, investissement et financement, Haute école de gestion de Genève, année académique 2015-2016.
23. FERT, Marie-Christine, 2015. Les commerçants au ralenti. *La Côte* [en ligne]. 12 mars 2015. [Consulté le 15 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.lacote.ch/articles/regions/district-de-nyon/les-commerçants-au-ralenti-371021>

24. FERT, Marie-Christine, 2015. Nyon : les commerçants estiment que les problèmes de circulation nuisent à leurs affaires. *La Côte* [en ligne]. 27 mars 2015. [Consulté le 15 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.lacote.ch/articles/regions/district-de-nyon/nyon-les-commerçants-estiment-que-les-problèmes-de-circulation-nuisent-a-leurs-affaires-373317>
25. FERT, Marie-Christine, 2016. Nyon : plus de votants pour les communales en 2016 qu'en 2011. *La Côte* [en ligne]. 28 février 2016. [Consulté le 14 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.lacote.ch/dossiers/communales-2016/articles/nyon-plus-de-votants-pour-les-communales-2016-qu-en-2011-506764>
26. Finances. *Ville de Nyon* [en ligne]. [Consulté le 10 février 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nyon.ch/fr/officiel/services-offices/finances-776-5380>
27. MAISONNEUVE, Marc. *Construire un tableau de bord* [en ligne]. [Consulté le 18 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : [http://toscaconsultants.fr/wp-content/uploads/2016/04/construire\\_un\\_tableau\\_de\\_bord.pdf](http://toscaconsultants.fr/wp-content/uploads/2016/04/construire_un_tableau_de_bord.pdf)
28. Municipalité de Nyon, 2014. *Préavis 218 au conseil communal* [en ligne]. 4 mai 2015. [Consulté le 10 mars 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2015/05/PM218ComptesGestionCommunaux2014.pdf>
29. Municipalité de Nyon, 2015. *Préavis 238 au conseil communal* [en ligne]. 9 octobre 2015. [Consulté le 10 août 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2015/11/PM238\\_-\\_Annexe\\_Budget2016.pdf](http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2015/11/PM238_-_Annexe_Budget2016.pdf)
30. Nyon. *Wikipédia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 7 août 2016 à 16:36. [Consulté le 25 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Nyon>
31. PLANCADE, Joan, 2016. Après la RIE III vaudoise, Genève sous pression. *Bilan* [en ligne]. 29 mars 2016. [Consulté le 15 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.bilan.ch/economie-plus-de-redaction/apres-rie-iii-vaudoise-geneve-pression>
32. Subventions cantonales aux communes. *Canton de Vaud* [en ligne]. [Consulté le 15 juin 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.vd.ch/themes/territoire/communes/subventions/>
33. *Ville de Nyon* [en ligne]. [Consulté du 10 janvier au 15 août 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nyon.ch/fr/index.php>
34. Ville de Nyon, 2010. *Concept de mobilité urbaine de la ville de Nyon* [en ligne]. juillet 2010. [Consulté le 5 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2010/09/Concept-mobilite-urbaine-document-complet.pdf>
35. Ville de Nyon, 2010. *Stratégie de développement durable* [en ligne]. 1 mars 2010. [Consulté le 5 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2010/03/Strategie-DD-2010-2011.pdf>
36. Ville de Nyon, 2012. Points de collecte à votre disposition [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2012/11/points-collecte-dechets-nyon.pdf>

37. Ville de Nyon, 2015. *Rapport de gestion 2014 – version résumée* [en ligne]. 12 avril 2015. [Consulté le 10 août 2016]. Disponible à l'adresse :  
[http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2015/04/VN-0085\\_Rapport\\_de\\_gestion\\_version\\_resume.pdf](http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2015/04/VN-0085_Rapport_de_gestion_version_resume.pdf)
38. Ville de Nyon, 2015. *Rapport de gestion 2014* [en ligne]. 12 avril 2015. [Consulté le 10 août 2016]. Disponible à l'adresse :  
[http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2015/04/Rapport\\_de\\_gestion\\_2014\\_WEB.pdf](http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2015/04/Rapport_de_gestion_2014_WEB.pdf)
39. Ville de Nyon, 2016. *Déchets 2016 tri, collecte et valorisation* [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2016]. Disponible à l'adresse :  
[http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2015/12/Info\\_dechet\\_2016.pdf](http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2015/12/Info_dechet_2016.pdf)
40. Ville de Nyon, 2016. *Rapport de gestion 2015 – version résumée* [en ligne]. 13 juin 2016. [Consulté le 10 août 2016]. Disponible à l'adresse :  
[http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2016/06/VN-0108\\_Rapport\\_de\\_gestion\\_version\\_light.pdf](http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2016/06/VN-0108_Rapport_de_gestion_version_light.pdf)
41. Ville de Nyon, 2016. *Rapport de gestion 2015* [en ligne]. 13 juin 2016. [Consulté le 10 août 2016]. Disponible à l'adresse :  
[http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2016/06/VN-0104\\_Rapport\\_de\\_Gestion\\_2015\\_Web.pdf](http://www.nyon.ch/multimedia/docs/2016/06/VN-0104_Rapport_de_Gestion_2015_Web.pdf)

# Annexe 1 : Fichier Excel Lausanne

DIRECTION - LSP		Extraction GEFI		Extraction GEFI		Recap - LSP		Chiffres à saisir en valeur absolue (je en €)	
Recap	BU15 voté	Credits suppl.	BU15 Total	Consommés au 02.11.2015	% de consommation du BU Total	Disponible	Eléments péjorant le résultat	Eléments améliorant le résultat	Prévisions au 31.12.15
30	107'438'500		107'438'500		0.00%	107'438'500			107'438'500
309	2'303'700		2'303'700		0.00%	2'303'700			2'303'700
310	626'800		626'800		0.00%	626'800			626'800
311	720'100		720'100		0.00%	720'100			720'100
312	4'151'400		4'151'400		0.00%	4'151'400			4'151'400
313	2'873'300		2'873'300		0.00%	2'873'300			2'873'300
314	7'968'300		7'968'300		0.00%	7'968'300			7'968'300
315	530'800		530'800		0.00%	530'800			530'800
316	11'812'600		11'812'600		0.00%	11'812'600			11'812'600
317	575'700		575'700		0.00%	575'700			575'700
318	2'403'500		2'403'500		0.00%	2'403'500			2'403'500
319	838'200		838'200		0.00%	838'200			838'200
32	0		0		0.00%	0			0
33	15'943'700		15'943'700		0.00%	15'943'700			15'943'700
35	7'000		7'000		0.00%	7'000			7'000
365	2'554'100		2'554'100		0.00%	2'554'100			2'554'100
366	4'000		4'000		0.00%	4'000			4'000
38	67'500		67'500		0.00%	67'500			67'500
39	28'861'100		28'861'100		0.00%	28'861'100			28'861'100
<b>Total des charges</b>	<b>189'880'300</b>		<b>189'880'300</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>189'880'300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>189'880'300</b>
40	0		0		0.00%	0			0
41	0		0		0.00%	0			0
42	-35'531'500		-35'531'500		0.00%	-35'531'500			-35'531'500
43	-42'815'900		-42'815'900		0.00%	-42'815'900			-42'815'900
44	0		0		0.00%	0			0
45	-1'439'000		-1'439'000		0.00%	-1'439'000			-1'439'000
46	0		0		0.00%	0			0
48	0		0		0.00%	0			0
49	-51'516'700		-51'516'700		0.00%	-51'516'700			-51'516'700
<b>Total des revenus</b>	<b>-131'303'100</b>		<b>-131'303'100</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>-131'303'100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-131'303'100</b>
<b>Excédent(d)déficit(*)</b>	<b>58'377'200</b>		<b>58'377'200</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>58'377'200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58'377'200</b>
Commentaires : (explication des éléments diminuant et augmentant le résultat)									
309 :									
310 :									
311 :									
312 :									
313 :									
314 :									
315 :									
316 :									
317 :									
318 :									
319 :									
Gr. 32 :									
Gr. 34 :									
Gr. 35 :									
366 :									
Gr. 38 :									
Gr. 40 :									
Gr. 41 :									
Gr. 42 :									
Gr. 43 :									
Gr. 44 :									
Gr. 45 :									
Gr. 46 :									
Gr. 48 :									
Opportunités et Risques financiers :									

DIRECTION - LSP		Extraction GEFI		Extraction GEFI		Extraction GEFI		Chiffres à saisir en valeur absolue (ls en *)		Prévisions au 31.12.15	
Recap	BU15 voté	Credits suppl.	BU15 Total	Consommés au 02.11.2015	% de consommation du BU Total	Disponible	Eléments péjorant le résultat	Eléments améliorant le résultat			
30	2'069'300		2'069'300		0%	2'069'300			2'069'300		
309	67'000		67'000		0%	67'000			67'000		
310	20'800		20'800		0%	20'800			20'800		
311	18'400		18'400		0%	18'400			18'400		
312	0		0		0%	0			0		
313	6'000		6'000		0%	6'000			6'000		
314	0		0		0%	0			0		
315	0		0		0%	0			0		
316	72'800		72'800		0%	72'800			72'800		
317	5'600		5'600		0%	5'600			5'600		
318	87'500		87'500		0%	87'500			87'500		
319	5'200		5'200		0%	5'200			5'200		
32	0		0		0%	0			0		
33	0		0		0%	0			0		
35	0		0		0%	0			0		
365	0		0		0%	0			0		
366	0		0		0%	0			0		
38	0		0		0%	0			0		
39	176'100		176'100		0%	176'100			176'100		
<b>Total des charges</b>	<b>2'530'700</b>	<b>0</b>	<b>2'530'700</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2'530'700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2'530'700</b>	<b>0</b>	<b>2'530'700</b>
40	0		0		0%	0			0		
41	0		0		0%	0			0		
42	0		0		0%	0			0		
43	-5'000		-5'000		0%	-5'000			-5'000		
44	0		0		0%	0			0		
45	0		0		0%	0			0		
46	0		0		0%	0			0		
48	0		0		0%	0			0		
49	-100'000		-100'000		0%	-100'000			-100'000		
<b>Total des revenus</b>	<b>-105'000</b>	<b>0</b>	<b>-105'000</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>-105'000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-105'000</b>	<b>0</b>	<b>-105'000</b>
<b>Excédent(-)/déficit(+)</b>	<b>2'425'700</b>	<b>0</b>	<b>2'425'700</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2'425'700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2'425'700</b>	<b>0</b>	<b>2'425'700</b>
Commentaires : (explication des éléments diminuant et augmentant le résultat)											
Gr. 30 (hors 309) :											
309											
310											
311											
312											
313											
314											
315											
316											
317											
318											
319											
Gr. 32											
Gr. 33											
Gr. 35											
365											
366											
Gr. 38											
Gr. 41											
Gr. 42											
Gr. 43											
Gr. 44											
Gr. 45											
Gr. 46											
Gr. 48											
Opportunités et Risques financiers :											

## Annexe 2 : Présentation PowerPoint Lausanne

Suivi budgétaire 2015

L a u s a n n e

Sans infos => Exemple - Travail Bachelor

### Décembre 2015

### Tableau de bord financier

Suivi budgétaire 2015

L a u s a n n e

### Prévision du résultat 2015 du compte de fonctionnement

	(En milliers de CHF)	Total
<b>B2015 voté</b>		
Charges		1'894'015
Recettes		1'874'221
<b>Déficit 2015 budgété</b>		<b>19'794</b>
<i>Sources de variation par rapport au budget voté</i>		
<i>1. Impacts qui détériorent le résultat</i>		
		-

2

## Prévision du résultat 2015 du compte de fonctionnement

<i>2. Impacts qui améliorent le résultat</i>	
<i>Résultat 2015 projeté (excédent)</i>	

3

Prévision du résultat 2015 du compte des investissements  
Financement et plafond d'endettement

(En millions de CHF)	Total
Excédent 2015 projeté	
Amortissements	
Variation des provisions et fonds de réserve	
<i>Autofinancement dégagé par le compte de fonctionnement</i>	
Investissements nets attendus	
<i>Excédent d'autofinancement (diminution de la dette nette)</i>	
<b>Plafond d'endettement net fixé par le préavis N° 2011/44</b>	
Dette nette au 31.12.2014	
Diminution de la dette nette projetée à fin 2015 (excédent d'autofinancement)	
<i>Estimation de la dette nette au 31.12.2015</i>	

Commentaires :

4

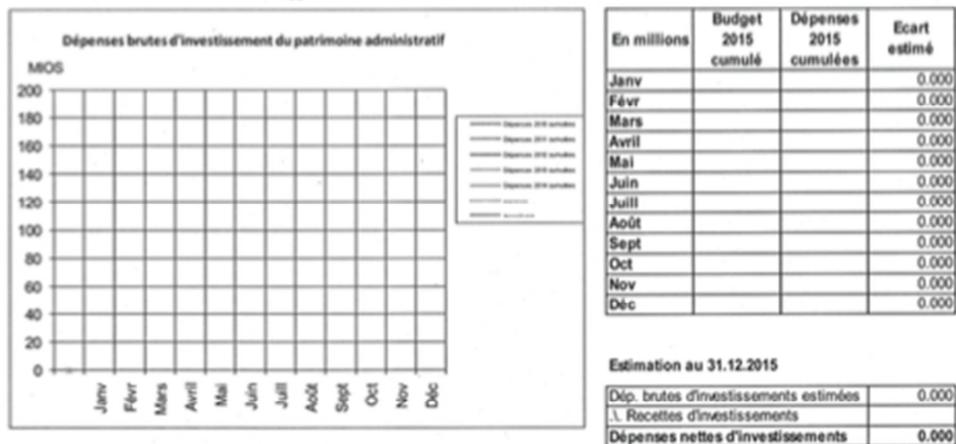
## Fiscalité 2015

- Encaissement mensuel des recettes fiscales
  - comparaison mensuelle sur plusieurs années
  - représentation graphique histogramme
- Prévion du résultat de l'année en cours
  - comparaison de l'encaissement cumulé (évolution sur plusieurs années)
  - représentation graphique courbe d'évolution

Commentaires :

5

## Suivi des dépenses d'investissements du patrimoine administratif (y compris les autorisations d'achats)



A ceci s'ajoute les éléments ci-après en lien avec les dépenses d'investissement :

- Point de situation sur le solde disponible des crédits votés
- Point de situation présentant les crédits votés et les prochains à voter

6

### Budget de trésorerie 2015 (en milliers de francs)

FLUX DE FONDS	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Octobre	Nov.	Déc.	TOTAL
DETTES NETTES COURT TERME AU 31.12.14													
<b>FONCTIONNEMENT</b>													
Recettes courantes													
Recettes fiscales													
Dépenses													
Solde mensuel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>INVESTISSEMENTS</b>													
Recettes													
Dépenses													
Solde mensuel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PLACEMENTS (PT)</b>													
Recettes													
Dépenses													
Solde mensuel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CAISSE DE PENSIONS</b>													
Recettes													
Dépenses													
Solde mensuel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DES SOLDES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EMPRUNTS LONG TERME</b>													
Nouveaux emprunts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements d'emprunts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variation dette long terme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DETTES NETTES COURT TERME</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

7



### Risques principaux

8

## Annexe 3 : Présentation PowerPoint Versoix



COMMUNE DE VERSOIX  
Commission des finances du 21 avril 2015

### COMPTES FONCTIONNEMENT 2014 RESULTAT

	Solde du compte	Budget	Solde du compte	Ecart Frs
	2013	2014	2014	(compte - budget) 2014
<b>TOTAL GENERAL</b>				
TOTAL CHARGES	34'392'696.68	34'207'957.00	33'247'077.12	-960'879.88
TOTAL REVENUS	36'305'156.17	34'217'369.00	37'142'298.62	2'924'929.62
<b>EXCEDENT / PERTE</b>	<b>1'912'459.49</b>	<b>9'412.00</b>	<b>3'895'221.50</b>	<b>3'885'809.50</b>
	<i>Excédent</i>	<i>Excédent</i>	<i>Excédent</i>	



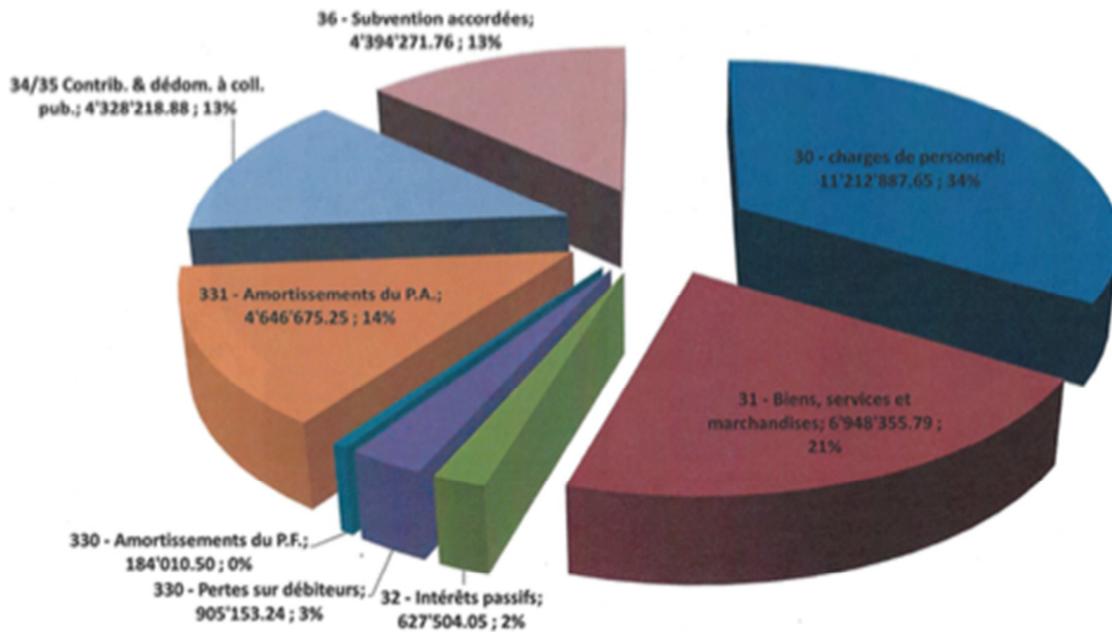
COMMUNE DE VERSOIX  
Commission des finances du 21 avril 2015

### COMPTES ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT 2014 PAR NATURE

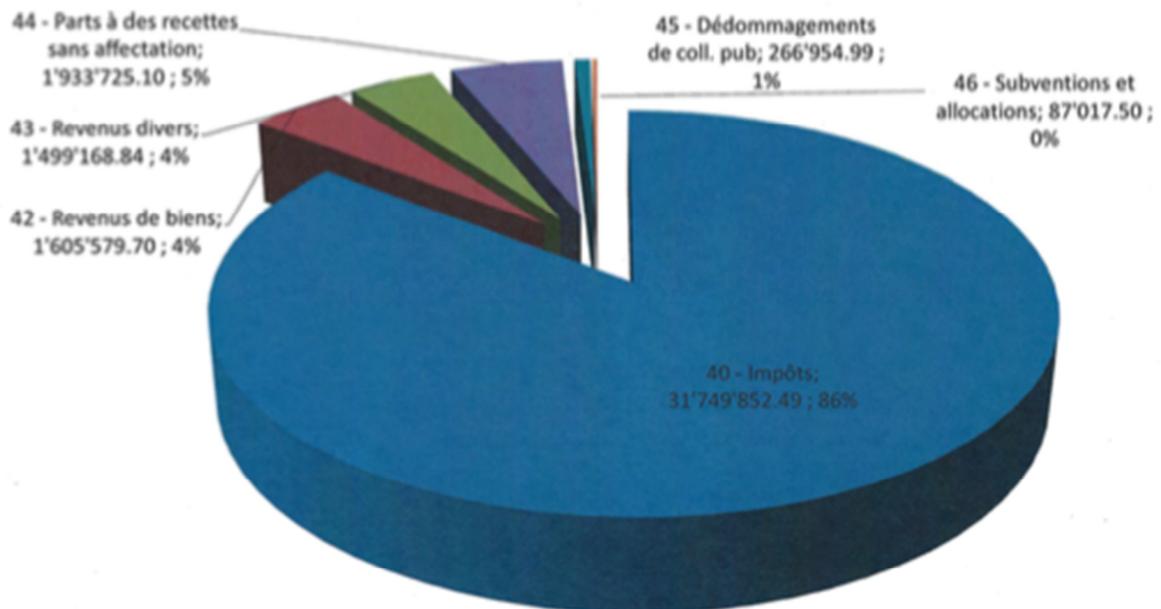
NATURES	Comptes 2013	Budget 2014	Comptes 2014	Ecart avec budget		Ecart avec comptes 2013	
				CHF	%	CHF	%
30 - Charges de personnel	10'590'698	11'478'172	11'212'888	-265'284	-2.31%	622'190	5.87%
31 - Biens, services et marchandises	7'097'646	7'680'261	6'948'356	-731'905	-9.53%	-149'291	-2.10%
32 - Intérêts passifs	580'535	678'600	627'504	-51'096	-7.53%	46'969	8.09%
33 - Amortissement et pertes	7'554'272	5'307'429	5'735'839	428'410	8.07%	-1'818'433	-24.07%
dont 330 - Pertes sur débiteurs	2'734'476	452'100	905'153	453'053	100.21%	-1'829'322	-66.90%
dont 330 - Amortissements du P.F.	1'709'972	153'418	184'011	30'593	19.94%	13'039	7.63%
dont 331 - Amortissements du P.A.	4'844'294	4'701'911	4'846'675	-55'236	-1.17%	-2'149	-0.05%
34/35 Contrib. & dédom. à des coll. pub.	4'037'783	4'209'294	4'328'219	118'925	2.83%	290'436	7.19%
36 - Subventions accordées	4'531'762	4'854'201	4'394'272	-459'929	-9.47%	-137'490	-3.03%
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>34'392'697</b>	<b>34'207'957</b>	<b>33'247'077</b>	<b>-960'880</b>	<b>-2.81%</b>	<b>-1'145'620</b>	<b>-3.33%</b>
<b>NATURES</b>							
40 - Impôts	31'261'438	28'750'494	31'749'852	2'999'358	10.43%	488'415	1.56%
42 - Revenus de biens	1'542'679	1'603'757	1'605'580	1'823	0.11%	62'901	4.08%
43 - Revenus divers	1'673'273	1'632'400	1'499'169	-133'231	-8.19%	-174'104	-10.40%
44 - Parts à des recettes sans affectation	1'543'244	1'929'299	1'933'725	4'426	0.23%	390'481	25.30%
45 - Dédommagements de coll. pub	208'559	224'419	266'955	42'536	18.95%	58'396	28.00%
46 - Subventions et allocations reçues	75'964	77'000	87'018	10'018	13.01%	11'054	14.55%
<b>TOTAL REVENUS</b>	<b>36'305'156</b>	<b>34'217'369</b>	<b>37'142'299</b>	<b>2'924'930</b>	<b>8.55%</b>	<b>837'142</b>	<b>2.31%</b>
<b>EXCEDENT / PERTE</b>	<b>1'912'459</b>	<b>9'412</b>	<b>3'895'222</b>				
	<i>Excédent</i>	<i>Excédent</i>	<i>Excédent</i>				



COMMUNE DE VERSOIX  
Commission des finances du 21 avril 2015  
COMPTES ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT 2014 PAR NATURES  
REPARTITION DES CHARGES



COMMUNE DE VERSOIX  
Commission des finances du 21 avril 2015  
COMPTES ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT 2014 PAR NATURES  
REPARTITION DES REVENUS





## COMMUNE DE VERSOIX

Commission des finances du 21 avril 2015

### COMPTES ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT 2014 PAR SERVICE

	Budget 2014	Compte 2014	CHARGES	VARIATION REVENUS	TOTAL
Total des charges	7'263'829	7'799'063	535'234		
Total des revenus	31'199'093	34'174'930		2'975'837	
<b>FINANCES</b>	<b>23'935'264</b>	<b>26'375'867</b>			<b>2'440'603</b>
Total des charges	12'537'982	12'169'623	-368'359		
Total des revenus	545'700	524'004		-21'696	
<b>PERSONNEL ET ADMINISTRATION</b>	<b>-11'992'282</b>	<b>-11'845'619</b>			<b>346'663</b>
Total des charges	559'000	602'574	43'574		
Total des revenus	175'000	182'000		7'000	
<b>SPORTS ET MANIFESTATIONS</b>	<b>-384'000</b>	<b>-420'574</b>			<b>-36'574</b>
Total des charges	792'593	790'663	-1'930		
Total des revenus	433'501	443'722		10'221	
<b>SECURITE</b>	<b>-359'092</b>	<b>-346'942</b>			<b>12'150</b>
Total des charges	3'839'100	3'375'273	-463'827		
Total des revenus	215'000	272'486		57'486	
<b>STVE</b>	<b>-3'624'100</b>	<b>-3'102'787</b>			<b>521'313</b>
Total des charges	454'300	417'341	-36'959		
Total des revenus	63'400	32'531		-30'869	
<b>CULTURE</b>	<b>-390'900</b>	<b>-384'811</b>			<b>6'089</b>
Total des charges	5'485'353	5'399'318	-86'035		
Total des revenus	654'504	596'234		-58'330	
<b>SOCIAL, JEUNESSE</b>	<b>-4'830'789</b>	<b>-4'803'084</b>			<b>27'705</b>
Total des charges	2'747'800	2'497'636	-250'164		
Total des revenus	931'111	916'392		-14'719	
<b>GERANCE</b>	<b>-1'816'689</b>	<b>-1'581'244</b>			<b>235'445</b>
Total des charges	508'000	174'451	-333'549		
<b>URBANISME</b>	<b>-508'000</b>	<b>-174'451</b>			<b>333'549</b>
Total des charges	20'000	21'134	1'134		
<b>BÂTIMENTS</b>	<b>-20'000</b>	<b>-21'134</b>			<b>-1'134</b>
<b>Total des charges</b>	<b>34'207'957</b>	<b>33'247'077</b>	<b>-960'880</b>		
<b>Total des revenus</b>	<b>34'217'369</b>	<b>37'142'299</b>		<b>2'924'930</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>9'412</b>	<b>3'895'222</b>			<b>3'885'810</b>

Excédent Excédent



## COMMUNE DE VERSOIX

Commission des finances du 21 avril 2015

### COMPTES ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT 2014 PAR FONCTION

	Comptes 2013		Budget 2014		Comptes 2014		Écart avec budget 2014	
	CHARGES	REVENUS	CHARGES	REVENUS	CHARGES	REVENUS	CHARGES	REVENUS
01 CONSEIL MUNICIPAL	567'048		179'870		170'550		-6'320	
02 CONSEIL ADMINISTRATIF	357'960		359'385		361'411		2'026	
05 ADMINISTRATION GENERALE	4'485'909	185'667	4'910'584	151'000	4'623'524	31'520	-287'060	-119'480
06 IMMOBILLES PATRIMOINE ADMINISTRATIF	1'962'268	204'931	2'085'496	265'168	1'968'446	203'674	-117'050	-61'494
09 AUTRES CHARGES ET REVENUS	191'718	523'316	222'316	605'900	245'204	569'502	22'688	-36'398
0 ADMINISTRATION GENERALE	<b>7'164'903</b>	<b>913'914</b>	<b>7'754'851</b>	<b>1'022'068</b>	<b>7'369'135</b>	<b>804'696</b>	<b>-385'716</b>	<b>-217'372</b>
10 ETAT-CIVIL	164'568	81'643	171'039	69'000	166'513	91'357	-4'056	22'357
11 POLICE MUNICIPALE	918'815	229'361	1'054'421	320'501	1'066'878	323'732	12'457	3'231
14 INCENDIE ET SECOURS	750'780	116'489	787'213	114'000	777'926	120'243	-9'287	6'243
16 PROTECTION CIVILE	283'051	145'718	267'248	153'500	287'526	222'456	20'278	68'956
1 SECURITE PUBLIQUE	<b>2'115'214</b>	<b>573'211</b>	<b>2'279'921</b>	<b>657'001</b>	<b>2'298'843</b>	<b>757'788</b>	<b>18'922</b>	<b>100'787</b>
2 ENSEIGNEMENT ET FORMATION	<b>3'227'090</b>	<b>7'233</b>	<b>3'219'281</b>	<b>5'000</b>	<b>3'173'317</b>	<b>2'496</b>	<b>-45'964</b>	<b>-2'904</b>
30 ENCOURAGEMENT A LA CULTURE	1'117'991	67'527	1'530'449	68'400	1'320'883	40'123	-209'566	-28'277
33 PARCS ET PROMENADES	1'164'813	5'313	1'289'769	6'000	1'315'370	5'054	25'601	-946
34 SPORTS	2'117'376	367'113	2'082'884	308'568	2'010'884	290'182	-70'200	-18'386
35 AUTRES LOISIRS	89'567	0	101'946		94'658		-7'288	0
3 CULTURE ET LOISIRS	<b>4'489'748</b>	<b>439'953</b>	<b>5'003'048</b>	<b>382'968</b>	<b>4'741'595</b>	<b>335'360</b>	<b>-261'453</b>	<b>-47'608</b>
54 INSTITUTION POUR LA JEUNESSE	5'862'843	58'7978	6'079'205	648'964	5'958'208	586'158	-120'997	-52'506
58 AIDE SOCIALE	344'249	52'751	431'208	56'200	418'926	52'663	-12'282	-3'538
5 PREVOYANCE SOCIALE	<b>6'207'092</b>	<b>640'728</b>	<b>6'510'413</b>	<b>704'864</b>	<b>6'377'134</b>	<b>648'820</b>	<b>-133'279</b>	<b>-56'044</b>
62 ROUTES COMMUNALES	3'207'575	124'574	3'267'710	45'000	3'151'156	109'788	-116'554	64'788
65 TRAFIC REGIONAL	192'111	134'211	480'500	130'300	156'401	123'604	-324'099	-4'596
6 TRAFIC	<b>3'399'686</b>	<b>258'785</b>	<b>3'748'210</b>	<b>175'300</b>	<b>3'307'557</b>	<b>235'392</b>	<b>-440'653</b>	<b>60'092</b>
71 PROTECTION DES EAUX	430'684	30'408	522'638	30'000	498'395	28'356	-242'423	-1'944
72 TRAITEMENT DES DECHETS	1'953'670	103'038	2'109'163	94'000	1'916'129	97'583	-193'034	3'583
74 CIMETIERE ET COLUMBARIUM	59'097	10'559	72'377	11'000	49'764	29'584	-22'613	18'584
78 AUTRES TACHES PROTEC.ENVIRONNEMENT	83'821	6'438	106'650	3'000	95'512	4'466	-11'138	1'466
79 AMENAGEMENT DU TERRITOIRE	129'461		122'329		99'415		-22'914	0
7 PROTECTION ET AMENAG.ENVIRONNEMENT	<b>2'656'733</b>	<b>150'443</b>	<b>2'933'157</b>	<b>138'000</b>	<b>2'659'216</b>	<b>159'988</b>	<b>-273'941</b>	<b>21'988</b>
90 IMPOTS	4'268'753	32'730'360	1'659'800	30'605'293	2'328'367	336'18'900	668'567	3'013'607
94 CHARGES ET REVENUS DES CAPITALS	431'015	97'503	686'700	63'800	636'376	96'859	-50'324	2'859
95 IMMOBILLES DU PATRIMOINE FINANCIER	432'464	493'026	412'576	433'075	355'538	482'199	-57'038	49'124
9 FINANCES ET IMPOTS	<b>5'132'232</b>	<b>33'320'889</b>	<b>2'759'076</b>	<b>31'132'168</b>	<b>3'320'280</b>	<b>34'197'758</b>	<b>561'204</b>	<b>3'065'990</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34'352'697</b>	<b>36'305'156</b>	<b>34'207'957</b>	<b>34'217'369</b>	<b>33'247'077</b>	<b>37'142'299</b>	<b>-960'880</b>	<b>2'924'930</b>
	<b>1'912'459</b>		<b>9'412</b>		<b>3'895'222</b>			<b>3'885'810</b>



**COMMUNE DE VERSOIX**  
Commission des finances du 21 avril 2015

**DETAIL DES RECETTES FISCALES 2014**

	Compte*	Budget = prév. canton	Compte*	Ajustement des provisions	Montant après provisions
	2013	2014	2014	2014	2014
Impôt s/le revenu et la fortune PP	23'083'512	22'657'713	23'302'937	98'740 constitution	23'204'197
Impôt s/le bénéfice et capital PM	2'755'267	1'577'978	3'471'945	0	3'471'945
Fonds de péréquation fin. intercommunal	3'638'991	2'934'803	3'098'847	0	3'098'847
Nouvelle péréquation fin. intercommunale	1'425'617	1'813'299	1'813'299	0	1'813'299
<b>TOTAL</b>	<b>30'903'388</b>	<b>28'983'793</b>	<b>31'687'028</b>	<b>98'740</b>	<b>31'588'288</b>

	Solde du compte	Budget = prév. commune	Solde du compte	Ajustement des provisions	Montant après provisions
	2013	2014	2014	2014	2014
Taxe professionnelle communale	1'747'162	1'550'000	1'832'413	0 constitution	1'832'413

\* Le montant de centimes additionnel comprend:  
- la production estimée pour l'année  
- les reliquats années précédentes  
- l'impôt source (uniquement PP)



**COMMUNE DE VERSOIX**  
Commission des finances du 21 avril 2015

**IMPOTS PAR ANNEE FISCALE**  
Personnes physiques

Année fisc.	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Estim. et diff.								
2004								
2005								
2006								
2007	18'739'307							
2008	454'760	20'095'896						
2009	975'755	72'847	19'420'858					
2010	468'934	858'632	461'222	18'038'656				
2011	-294'050	88'379	517'752	1'408'988	19'933'868			
2012	0	-6'350	121'762	-65'291	-484'007	19'527'082		
2013	0	104'743	2'475	364'937	620'972	-83'292	19'842'343	
2014		47'653	186'715	182'383	66'129	430'107	-185'602	20'084'502
Impôt source				2'327'028	2'231'769	2'819'326	2'231'335	2'491'053
Production au 31.12.2014	20'344'706	21'261'799	20'710'784	22'256'700	22'368'731	22'693'222	21'888'076	22'575'554
<b>Budget</b>	<b>20'483'000</b>	<b>21'349'000</b>	<b>21'797'844</b>	<b>19'192'078</b>	<b>20'323'152</b>	<b>20'944'128</b>	<b>22'431'643</b>	<b>22'657'713</b>
<b>Ecart</b>	<b>-138'294</b>	<b>-87'201</b>	<b>-1'087'060</b>	<b>3'064'622</b>	<b>2'045'579</b>	<b>1'749'094</b>	<b>-543'567</b>	<b>-82'159</b>
Taux de centime Centime calculé sur la prod au 31.12.	49	49	49	49	48	48	47	47
	415'198	433'914	422'669	454'218	466'015	472'775	465'704	480'331

Montant porté en compte en 2013 (=somme des cases bleues) : **23'302'937**



**COMMUNE DE VERSOIX**  
Commission des finances du 21 avril 2015

**IMPOTS PAR ANNEE FISCALE**  
Personnes morales

Année fis.	avant 2009	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Estim. et dir.*								
2009	-64'941	677'366						
2010	-7'113	233'821	958'401					
2011	45'600	96'075	202'678	1'274'129				
2012	13'299	61'771	25'996	976'727	2'393'384			
2013	31'036	-48'046	79'143	121'606	42'411	2'529'118		
2014	49'133	12'407	-32'460	330	-135'175	-128'423	3'706'132	3'471'945
Production au 31.12.2014		1'069'032	1'233'758	2'374'791	2'300'620	2'400'695	3'706'132	
Budget		426'651	650'818	995'280	1'377'984	1'495'211	1'577'978	
Ecart		642'381	582'940	1'379'511	922'636	905'484	2'128'154	
Centime		49	49	48	48	47	47	
Val. cent. calculée sur la prod au 31.12. :		21'817	25'179	49'475	47'930	51'079	78'854	

\* correctif taxation supplémentaires et dégrèvements



**COMMUNE DE VERSOIX**  
Commission des finances du 21 avril 2015

**Investissements, autofinancement et variation de fortune 2014**

	CHF
Dépenses d'investissement	9'656'278
Subventions et autres recettes d'investissement	1'446'893
<b>Investissements nets (A)</b>	<b>8'209'385</b>
Reprise des amortissements	4'646'675
Excédent de revenus	3'895'222
<b>Autofinancement (B)</b>	<b>8'541'897</b>
<b>Insuffisance de financement (B-A)</b>	<b>332'511</b>
Insuffisance de financement (B-A)	332'511
Investissements nets	8'209'385
Amortissements	-4'646'675
<b>Variation de la fortune nette</b>	<b>3'895'222</b>