

INFORMATION AU CONSEIL COMMUNAL

**Démarche d'économie et de
simplification administrative mise en
œuvre par la Municipalité**

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les Conseillers.

La présente information fait suite à l'adoption du budget 2010 et aux vœux émis par la COFIN dans son rapport, que la Municipalité présente au plus vite au Conseil ses mesures pour assainir les finances communales.

Lors de la séance du Conseil communal du 14 décembre 2009, la Municipalité avait indiqué que les informations demandées seraient communiquées au Conseil communal le 22 février 2010. Ce document présente les options retenues par la Municipalité et l'état d'avancement des travaux en cours.

I. Introduction

L'ampleur du déficit budgétaire, auquel s'ajoute l'inquiétante évolution de la facture sociale, imposent un suivi particulièrement serré de la situation financière de notre Ville.

A court terme, les ressources disponibles ne permettront pas de répondre aux besoins liés à l'augmentation de la population, au renouvellement des infrastructures publiques et aux investissements nécessaires au développement futur de la ville.

Par ailleurs, le ralentissement économique aura des incidences sur les exercices 2010 et 2011 qui impliqueront des choix de priorités et des arbitrages.

Ces constats sont corroborés par le Canton puisqu'ils sous-tendent la décision du Conseil d'Etat de lancer une **démarche de simplification administrative** avec pour objectif de réduire de CHF 70 millions le déficit planifié pour 2011. **Cette décision est une opportunité pour lancer, à Nyon, sur le plan communal, une démarche similaire dans l'esprit, mais avec des finalités un peu différentes pour tenir compte des spécificités de la Ville.**

Cela signifie que des décisions courageuses doivent être prises pour maîtriser les charges et améliorer l'efficacité en vue :

- a. d'optimiser l'utilisation des ressources en les focalisant sur les projets prioritaires. Il s'agit d'éviter dans la mesure du possible de consacrer du temps, des moyens financiers et des ressources sur des projets qui finalement seront reportés ;
- b. de revoir l'organisation du travail dans le but de finaliser des mesures de rationalisation du fonctionnement interne de l'administration ;
- c. de conserver des conditions de travail motivantes dans un contexte qui ne permettra pas d'envisager de nouveaux postes de travail dans les 2 à 3 ans à venir. Demeurent réservées les situations spéciales qui pourraient justifier une demande extraordinaire par voie de préavis ;
- d. de dégager une marge d'autofinancement suffisante pour lancer des investissements prioritaires.

La démarche de simplification administrative constitue une réponse aux attentes exprimées par le Conseil communal que la Municipalité lui présente ses propositions destinées à résorber dans les plus brefs délais le déficit opérationnel. Cette démarche a également pour but d'éviter l'augmentation de l'endettement à la seule fin de financer le ménage courant de la Commune (cf. Rapport de la COFIN chargée de l'étude du préavis No 134 du 14 septembre 2009 relatif au budget 2010).

Elle poursuit aussi l'objectif d'accroître la valeur ajoutée des activités communales pour la population et de contribuer à l'assainissement des finances communales.

Enfin, la démarche fait ressortir les intentions de la Municipalité et, de ce fait, fixe à l'administration communale les tâches qui sont attendues d'elle dans les mois à venir.

En lançant cette démarche, la Municipalité entend montrer qu'elle anticipe les événements avant d'avoir à les subir. Il s'agit de conserver une marge de manœuvre pour lancer de futurs projets importants pour la population et les entreprises. Il est prévu d'associer activement le personnel de l'administration afin de prendre des décisions pertinentes, réalisables et portées par les principaux intéressés.

2. Contexte économique et financier

La dégradation de la situation économique aura des conséquences durables sur les finances communales. En effet, la crise actuelle n'est pas seulement conjoncturelle. Elle est également structurelle compte tenu des tendances lourdes qui déploient des effets financiers très importants (vieillesse de la population, précarisation croissante d'une couche toujours plus importante de la population, renouvellement des infrastructures publiques, transferts de charges de la Confédération et du Canton vers les communes, changements de société, croissance démographique).

Une reprise économique est annoncée pour 2010. Il n'en demeure pas moins que les perspectives financières pour la Commune demeurent incertaines en raison d'éléments à la fois conjoncturels et structurels.

Sur le plan conjoncturel, l'accroissement du chômage va induire une baisse du pouvoir d'achats des ménages et donc une diminution de la demande intérieure. Cette évolution pourrait être atténuée par un mieux au niveau des exportations. D'une manière générale, il faut donc anticiper des recettes fiscales inférieures ou égales en 2010 à celles encaissées en 2008. Par ailleurs, la montée du chômage en Suisse (4,9% en 2010 selon le SECO) impliquera une hausse tendancielle des dépenses sociales et, par conséquent, de la facture sociale ces prochaines années.

La reprise interviendra au mieux en 2011 avec des effets sur les finances publiques en 2012.

| | Prévision du SECO de décembre 2009 | |
|-----------------|---|-------------|
| | 2009 | 2010 |
| PIB réel | -1,6% | 0,7% |
| Taux de chômage | 3,7% | 4,9% |
| Inflation | -0,5% | 0,8% |

Sur le plan structurel, la croissance de la population nyonnaise provoque une augmentation du volume des prestations publiques à octroyer et la nécessité de mettre à niveau les infrastructures communales. Il faut également signaler l'accroissement des besoins dans les domaines de l'accueil de la petite enfance, du médico-social, de la sécurité, des transports publics, de la culture, des routes et du sport notamment. A ces éléments s'ajoute la hausse de la dette en raison de l'ampleur des investissements prévus dont découle une augmentation des charges d'intérêts. Par ailleurs, les programmes de rationalisation et de simplification administrative initiés par la Confédération et le Canton de Vaud impliqueront inévitablement des transferts de charges vers les communes vaudoises.

Au vu de ce qui précède, le déficit des finances communales pourrait atteindre des niveaux élevés en 2010 et 2011. La situation est donc préoccupante, mais pas désespérée, pour autant

que la Municipalité dispose d'une stratégie et d'un plan d'action pour relever les défis à venir qui sont d'ordre politique, organisationnel et financier. Il serait irresponsable de faire preuve de fatalisme compte tenu des défis que la Commune devra relever pour demeurer attractive dans les années à venir et pour disposer de finances saines à terme.

Des mesures doivent être prises sur la durée pour réduire le déficit structurel, qui peut être évalué de manière empirique entre CHF 4 et 8 millions, et permettre de réaliser les investissements urgents et indispensables sans préteriter l'avenir.

3. Fixation des objectifs stratégiques

Le budget 2010 prévoit un déficit de CHF 9,2 millions auquel il faut ajouter l'accroissement des acomptes 2010 à payer au titre de la facture cantonale (péréquation + facture sociale) de CHF 3,6 millions et les incidences de la reprise par l'UEFA de la gestion du Centre sportif de Colovray, de l'adhésion au Conseil régional et de l'octroi d'aides individuelles au logement. Le déficit potentiel est donc de CHF 12,5 millions environ en 2010.

| <i>(en millions de CHF)</i> | | 2010 |
|--|--|-------------|
| Déficit du budget | | 9.2 |
| Péréquation et facture sociale: écarts sur acomptes 2010 | | 3.6 |
| Centre sportif de Colovray: reprise par l'UEFA | | -0.6 |
| Aide individuelle au logement | | 0.2 |
| Conseil régional | | 0.1 |
| Déficit projeté | | 12.5 |

Les finances publiques devraient encore se dégrader en 2011 et 2012. En effet, le Canton prévoit de passer d'un excédent de CHF 11 millions en 2010 à un déficit de CHF 72 millions en 2011 et même de plus de 200 millions pour la période 2012-2014 en raison notamment de transferts de charges de la Confédération vers les cantons.

| <i>(en millions de CHF)</i> | Planification financière du Canton du 27 octobre 2009 | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Revenus de la planification financière | 7'478 | 7'557 | 7'672 | 7'790 | 7'933 |
| Charges de la planification financière | 7'467 | 7'587 | 7'714 | 7'821 | 7'924 |
| Résultat primaire | 11 | -30 | -42 | -31 | 9 |
| Simplification administrative | | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Résultat après simplification adm. | 11 | 40 | 28 | 39 | 79 |
| Nouvelle politique salariale | | -10 | -20 | -28 | -28 |
| RPT, augmentation indice des ressources | | -73 | -192 | -197 | -148 |
| LIFD, allègements fiscaux pour les familles | | -10 | -10 | -10 | -10 |
| LIFD, correction de la progression à froid | | -7 | -7 | -7 | -7 |
| LAMal, révision soins de longue durée | | -12 | -12 | -12 | -12 |
| BNS, réduction de la part cantonale au bénéfice | | | | | -89 |
| Résultat planifié | 11 | -72 | -213 | -215 | -215 |
| Dont variation annuelle des recettes fiscales | -1% | 1% | 1.5% | 1.5% | 2% |

Les exercices 2010 et probablement 2011 s'annoncent difficiles pour la Commune. La stratégie suivie ces dernières années doit être revue en tenant compte des changements de paradigmes intervenus en 2008. Par ailleurs, le Conseil communal demande à la Municipalité de présenter des mesures conservatoires afin d'éviter de devoir emprunter pour financer des dépenses courantes. De même, la Municipalité est consciente que l'augmentation des déficits aura des conséquences sur le fonctionnement de la Commune. Il est donc important de démarrer une réflexion rapidement sur les axes prioritaires que la Municipalité entend suivre en matière de gestion et de pilotage du ménage communal.

Les contraintes politiques (demande de la COFIN de réduire le déficit opérationnel), structurelles (nécessité de modérer la croissance des charges), économiques (effets du ralentissement économique), financières (marge d'autofinancement trop faible) rendent obligatoire l'activation d'un plan d'action.

Pour ce faire, la Municipalité a arrêté les objectifs suivants :

- a. retrouver la capacité d'investissement ;
- b. réduire le déficit structurel (mesures d'économies et nouvelles recettes) ;
- c. analyser les prestations ;
- d. optimiser les processus.

4. Plan d'action

La mise en œuvre des mesures indispensables à la réalisation des objectifs stratégiques doit se faire de manière équitable, souple et pragmatique. Pour ce faire, ces objectifs doivent être déclinés en éléments opérationnels et porter sur l'entier du budget. Il ne s'agit pas ici de faire uniquement des économies ou d'envisager seulement d'augmenter les impôts et d'autres recettes. L'analyse de la situation invite à établir un catalogue d'actions dans tous les domaines.

La démarche est décomposée en quatre volets avec un suivi opérationnel, un calendrier et une communication par projet.

• Volet I : Prioriser les investissements

Buts

- investir en fonction des possibilités financières actuelles de la Commune ;
- tenir compte du volume de travail que les services peuvent assumer ;
- focaliser les ressources sur les projets prioritaires ;
- éviter d'engager du temps, de l'argent des ressources sur des projets qui seront reportés ;

Constats

Les investissements planifiés pour les années 2010-2013 représentent CHF 183 millions environ. Un tel niveau d'investissements se situe au-delà des capacités financières de la Commune qui dégage une marge d'autofinancement faible voire nulle. Cela signifie que la quasi-totalité des investissements est financée par l'endettement. Il est rappelé qu'une marge d'autofinancement négative a pour conséquence que les charges de fonctionnement doivent être financées par l'emprunt.

Par conséquent, il est important de **prioriser les investissements** à réaliser. Ils ne devraient pas excéder CHF 20 millions environ en moyenne annuelle comme le prévoit le plafond d'emprunts validé par le Conseil communal en 2006, soit CHF 80 millions pour les années 2010-2013. Cette priorisation aura des effets sur les charges d'exploitation puisque le suivi des projets détermine les activités et donc les dépenses de plusieurs services de l'administration communale.

Il ressort de la comparaison avec les investissements nets effectués en 2007 et 2008, qu'un montant de CHF 20 millions se situe à des niveaux élevés pour la Commune de Nyon.

NYON · INFORMATION AU CONSEIL COMMUNAL

| | 2007 (comptes) | 2008 (comptes) | 2009 (budget) | 2010 (budget) | 2011 (prévisions) | 2012 (prévisions) | 2013 (prévisions) | 2010-2013 |
|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------|
| (en millions de CHF) | | | | | | | | |
| Investissements nets | 15.5 | 17.7 | 27.7 | 27.7 | 63.9 | 65.1 | 26.3 | 183.0 |

En comparaison avec d'autres villes vaudoises, Nyon et Vevey sont les villes qui présentent les dépenses nettes d'investissements par habitant les plus élevées. Il faut être conscient que les situations ne sont pas nécessairement comparables en raison des spécificités communales (Services industriels dans le giron communal ou non par exemple), que les dépenses effectives sont souvent bien inférieures aux dépenses budgétisées et que la marge d'autofinancement varie fortement d'une commune à l'autre.

| | Invest. nets 2010 en CHF | Marge d'autofin. 2010 en CHF | Emprunts au 31.12.2008 en CHF | Population en 2008 | Invest. nets 2010 en CHF par hab. | Degré d'autofin. des invest. en % | Emprunts 2008 en CHF par habitant |
|----------|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|--|--|--|
| Lausanne | 174'187'700 | 92'145'900 | 2'317'600'000 | 122'018 | 1'428 | 53% | 18'994 |
| Montreux | 18'968'030 | -1'708'938 | 43'473'576 | 24'496 | 774 | Négatif | 1'775 |
| Morges | 18'159'332 | 5'963'177 | 67'400'000 | 14'577 | 1'246 | 33% | 4'624 |
| Nyon | 27'652'000 | 1'366'350 | 141'053'013 | 17'875 | 1'547 | 5% | 7'891 |
| Pully | 11'000'000 | 1'469'969 | 122'400'000 | 16'823 | 654 | 13% | 7'276 |
| Vevey | 27'885'000 | 4'171'600 | 95'489'044 | 17'653 | 1'580 | 15% | 5'409 |
| Yverdon | 30'000'000 | 14'799'000 | 170'010'900 | 25'801 | 1'163 | 49% | 6'589 |

Moyens

Pour la Municipalité, il est clair qu'une collectivité publique a l'obligation d'investir malgré la période difficile que nous traversons sur le plan financier. Certains investissements sont même indispensables.

Par ailleurs, l'expérience a démontré que la planification des projets comporte toujours une part d'inconnu. Tels projets, pourtant inscrits au plan d'investissements, se trouvent bloqués et ne peuvent être réalisés, tandis que des opportunités intéressantes ne sont pas saisies parce que des projets ne figurent pas au plan d'investissements. Ainsi, la barre des CHF 20 millions de francs d'investissements n'est jamais atteinte et reste plutôt à hauteur de CHF 15 millions.

Pour atteindre finalement un investissement à hauteur des CHF 20 millions de francs autorisés, et que la Ville remplisse ainsi ses obligations d'investisseur, il est donc admis d'inscrire au plan d'investissements un montant plus élevé que cette somme plafond. Les fluctuations dans l'avancée des projets réduiront de toute manière le montant finalement investi. On peut donc espérer finalement avoir investi les CHF 20 millions autorisés.

Forte de cette idée, et comme indiqué lors de la séance du 25 janvier 2010 au Conseil communal, la Municipalité a donc passé en revue le plan d'investissements et analysé 81 projets qui n'ont pas encore fait l'objet d'un préavis. La priorisation a été définie en fonction de critères objectifs et compréhensibles en retenant les projets urgents et indispensables. La Municipalité a décidé de geler provisoirement ou de repousser d'au moins une année le démarrage de la moitié de ces projets. L'incidence financière sera importante pour l'année 2011.

Le choix a porté principalement sur les nouveaux projets qui induisent peu ou prou de charges de fonctionnement, qui amènent une valeur ajoutée pour la population et les entreprises, et qui renforcent l'attractivité de la ville.

Actuellement, les risques et les conséquences du report ou de l'abandon de ces investissements font l'objet d'analyse de la part des services de l'administration communale. Le résultat de cette analyse sera intégré au budget 2011.

Dans le but d'améliorer l'autofinancement des investissements, et donc de ralentir la croissance de la dette, **deux à trois points d'impôts supplémentaires** devraient être prélevés et dédiés à la couverture des investissements indispensables pour accompagner le développement de notre Ville. Cette augmentation de la fiscalité est nécessaire pour assainir les finances communales sur la durée et raisonnable au vu des taux d'imposition pratiqués par les autres villes vaudoises de plus de 15'000 habitants.

Il est prévu que la procédure de priorisation des investissements mise en place devienne pérenne et soit activée chaque année.

• **Volet 2 : Mesures d'économies**

Buts

- ralentir la croissance de la dette ;
- améliorer la qualité de la prévision ;
- renforcer les collaborations intercommunales ;
- conserver l'excellent rating (bonité) attribué par la BCV ;
- éviter de constituer un découvert au bilan ;
- répondre aux attentes de la Commission des finances et du Conseil communal.

Constats

Le déficit structurel limite la marge de manœuvre de la Municipalité pour lancer de nouveaux projets. Par ailleurs, la dégradation de la situation financière de la Commune invite à prendre des mesures urgentes.

Les pistes de réflexion s'articuleront autour des éléments suivants :

- respect des crédits budgétaires votés par le Conseil communal en stipulant que les dépassements sont entièrement compensés (crédits supplémentaires entièrement compensés) ;
- mesures d'économies visant à renoncer ou à reporter des engagements de personnel, le lancement d'études, la réalisation de projets ou des mandats ;
- réduction temporaire des subventions versées ;
- financement pérenne de nouvelles prestations uniquement par le biais d'un excédent de revenus du compte de fonctionnement, par une économie pérenne ou par de nouvelles recettes.

Il s'agit d'une démarche temporaire dont les effets doivent être intégrés dans le budget 2011 et le budget 2012.

A ces effets s'ajouteront les incidences positives du nouveau modèle de péréquation et de répartition de la facture sociale qui devraient correspondre à un peu plus de 3 points d'impôts selon les estimations effectuées par le Canton.

Le choix des mesures prendra en compte les incidences en termes sociaux, environnementaux et économiques. L'objectif est d'identifier des économies durables et non pas des reports de charges qui impliqueront des dépenses supplémentaires à terme (effet de rattrapage).

Moyens

Cette démarche de réflexion est conduite par toute la Municipalité. Les services seront associés à cette démarche, sauf pour les parties « Prestations » et « Fiscalité », réservées à la Municipalité. Une délégation municipale, constituée du Syndic et de deux Municipaux, agit comme comité de pilotage (COPIL).

Les thématiques à investiguer sont les suivantes :

- « **Prestations** » : évaluer tout l'éventail des prestations offertes par la Ville de Nyon, analyser les risques et les opportunités liés aux modifications qui pourraient être apportées à ces prestations.
- « **Fiscalité** » : évaluer les possibilités d'élever le taux d'imposition communal de deux à trois points pour répondre aux besoins d'investissement. Il s'agit de déterminer le niveau de la hausse, sa durée et le moment opportun.
- « **Ressources humaines** » : déterminer les mesures éventuelles à prendre pour mettre en œuvre un blocage du personnel en 2010, 2011 et 2012, d'une part, et pour réaliser des économies au niveau des dépenses de personnel, d'autre part.
- « **Mandats** » : identifier les mandats qui pourraient être supprimés, reportés ou revus à la baisse en considérant la priorisation des investissements, en examinant les économies pouvant être réalisées par internalisation des tâches suivies par des mandataires et en réduisant le nombre de mandataires avec pour finalité de pouvoir négocier des « rabais de quantité » (ex. : honoraires juridiques). Le périmètre de réflexion ne comprend pas les mandats qui permettent de générer des économies en évitant les effets induits liés à une activité qui serait pérenne si elle était internalisée.
- « **Critères-Normes-Standards** » : étudier les économies qui pourraient être réalisées en revoyant des critères, des normes et des standards appliqués par la Commune qui vont au-delà des exigences légales ou des pratiques en vigueur dans d'autres communes similaires à Nyon.
- « **Achats** » : analyser la politique d'achats appliquée par la Commune dans le but de réduire le nombre de fournisseurs et définir une politique d'achats plus rationnelle et plus efficiente.
- « **Subventions** » : déterminer les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre pour réduire les subventions de 10% par exemple pendant 3 ans.

Les propositions identifiées seront consignées dans un document de synthèse et reprises dans les directives d'établissement du budget 2011.

Effets financiers

Les effets financiers pourraient se monter à environ CHF 1 million en 2011 et CHF 1 million supplémentaire en 2012, soit CHF 2 millions au total. Cet objectif est ambitieux compte tenu des efforts déjà consentis ces dernières années pour contenir les dépenses d'exploitation.

Visibilité des résultats du volet 2 pour le Conseil communal :

Les effets financiers des mesures d'économies seront intégrés dans le budget 2011 et détaillés dans le préavis y relatif.

• **Volet 3 : Nouvelles recettes**

Buts

- Améliorer la marge d'autofinancement des futurs investissements ;
- mieux valoriser le patrimoine de la Commune ;
- couvrir les coûts administratifs.

Constats

Il doit être possible d'augmenter des taxes, émoluments et autres recettes de façon à couvrir les coûts complets des prestations qui sont rendues, à financer des nouvelles prestations ou à adapter des tarifs qui n'ont plus évolué depuis plusieurs années. Il s'agira aussi d'examiner dans quelle mesure des terrains ou des locaux propriété de la Commune pourraient être mieux valorisés dans le but d'accroître le rendement généré.

Moyens

Identiques au Volet 2 b) (Recherche d'économies).

Effets financiers

Les nouvelles recettes autres que celles résultant d'une éventuelle augmentation de la charge fiscale pourraient représenter CHF 300'000.- à CHF 400'000.- dont la moitié à prévoir en 2011. Ce montant sera inclus dans les CHF 2 millions à réaliser d'ici 2012 et viendra en diminution des mesures d'économies à activer.

Visibilité des résultats du volet 3 pour le Conseil communal :

Les nouvelles recettes seront intégrées dans le budget 2011 et détaillées dans le préavis y relatif.

• **Volet 4 : Simplification administrative**

Buts

- Alléger les tâches administratives en simplifiant les démarches et les procédures ;
- accroître l'efficacité en s'appuyant sur les nouvelles technologies ;
- réduire le temps de délivrance des documents officiels ;
- supprimer les prestations dont l'utilité n'est plus avérée.

Constats

Il s'agit d'une démarche de nature organisationnelle destinée à corriger certaines lourdeurs administratives, à ajuster des processus devenus obsolètes avec le temps aux besoins réels et à revoir des formalités anachroniques pour les rendre plus efficaces.

Le but est ainsi de déterminer si les prestations délivrées par la Ville sont toujours d'actualité, pertinentes et conformes aux buts originels fixés par les Autorités.

Un des pans de la réflexion portera aussi sur l'examen des procédures imposées par le Canton. Cette analyse se fera en collaboration avec le Canton qui est intéressé à associer la Commune de Nyon à sa démarche de simplification administrative.

Ce volet est une démarche de plus longue haleine qui doit démarrer rapidement pour déployer des effets dans deux, voire trois ans. Son but est d'accroître la productivité de la Commune et de réaliser les objectifs à atteindre en matière de développement durable en s'appuyant sur des idées de changement, d'amélioration et d'introduction de nouvelles technologies.

Moyens

Le suivi opérationnel est dévolu à un comité de pilotage composé de membres de l'administration communale. Par souci d'économie, la décision a été prise de renoncer à l'engagement de consultants ou d'experts externes. Toutefois, ce comité pourra intégrer des spécialistes externes - notamment M. Philippe Anhorn, qui accepte d'en faire partie en tant qu'invité. Il est envisagé de faire appel au soutien académique de l'IDHEAP (Institut des Hautes Etudes en administration publique) : un stagiaire est intéressé à développer le thème de la simplification administrative pour son travail de diplôme.

Effets financiers

Pas chiffrables dans l'immédiat. Il s'agira toutefois de démontrer que la croissance des charges a pu être contenue grâce aux mesures proposées.

Visibilité des résultats du volet 4 pour le Conseil communal

Les résultats de la démarche de simplification administrative feront l'objet d'un premier rapport d'information avant la fin de l'année.

5. Mise en œuvre du plan d'action

La réussite de cette démarche structurante dépend en grande partie de sa mise en œuvre. Il est donc extrêmement important que toutes les parties prenantes soutiennent la démarche et appuient les actions qui seront entreprises.

Pour assurer la démarche, les compétences internes seront largement sollicitées, une méthode préférée à l'intervention de consultants externes. Ainsi, les cadres de l'administration communale assureront la conduite, dans le cadre de groupes de travail, des volets 2 « Mesures d'économies », 3 « Nouvelles recettes » et 4 « Simplification administrative ».

La Municipalité est impliquée dans tout le processus. Elle se réserve la réflexion sur la priorisation des investissements, les prestations et le volet fiscal. Un COPIL (constitué du Syndic, de la Municipale des finances et du Municipal des Ressources et relations humaines et Bâtiments et domaines) assure le suivi de la démarche d'économie. Un groupe de travail interne à l'administration communale dirigé par la Secrétaire municipale gère la démarche de simplification administrative.

6. Stratégie de communication

Un projet de cette ampleur nécessite une communication interne et externe. Il est vital que les objectifs et les finalités de cette démarche soient bien compris et partagés.

Le Conseil communal, les collaborateurs, les citoyens et les partenaires de la Ville sont les publics privilégiés de la communication sur ce thème.

La COFIN sera informée régulièrement de l'évolution de ce processus avec un réel souci de transparence.

7. Incidences financières

Les effets financiers de la démarche se résument comme suit :

- Investissements : plafonner les investissements sur la période 2010-2013 à hauteur de CHF 20 millions en moyenne annuelle.
- Fonctionnement : réduction du déficit structurel de CHF 1 million en 2011 et CHF 1 million supplémentaire en 2012, soit CHF 2 millions au total par le biais de mesures d'économies et de nouvelles recettes.
- Analyse des prestations et optimisation des processus : les effets financiers ne sont pas chiffrables à ce stade de la réflexion.
- Fiscalité : augmentation du taux d'imposition de deux à trois points.

A ces incidences propres à la démarche d'économie et de simplification administrative sont intégrées les conséquences financières du nouveau concept de gestion et de valorisation des déchets tel que présenté dans le préavis de la Municipalité. En effet, ce projet vise à mettre Nyon en conformité avec les normes fédérales à appliquer en matière de financement des charges liées au traitement des déchets.

Les mesures décrites dans la présente information au Conseil communal devraient permettre de réduire le déficit structurel de CHF 9 millions, soit :

| Mesures | Effets financiers estimés (en millions de CHF) |
|--|---|
| Nouvelle péréquation et répartition de la facture sociale (3 points d'impôts environ) | 3 millions env. |
| Economies et nouvelles recettes en 2011 | 1 million env. |
| Economies et nouvelles recettes en 2012 | 1 million env. |
| Augmentation de la fiscalité pour améliorer la marge d'autofinancement (3 points d'impôts) | 3 millions env. |
| Analyse des prestations et optimisation des processus | pas chiffrables |
| Concept de gestion et de valorisation des déchets | 1 million env. |
| Total | 9 millions env. |

L'assainissement des finances communales permettrait d'améliorer le niveau d'autofinancement des investissements nets. En revanche, la dette continuera d'augmenter.

Le tableau ci-dessous ne doit pas être assimilé à un plan financier, mais met en perspective les effets financiers de la démarche initiée par la Municipalité en partant d'un déficit similaire à celui

NYON · INFORMATION AU CONSEIL COMMUNAL

du budget 2010 actualisé. Il ne tient pas compte des évolutions de toutes les charges considérant que la progression des recettes correspondra à l'accroissement des dépenses courantes liées à l'évolution des charges de personnel, à l'augmentation tendancielle des investissements (amortissements), à l'alourdissement de la dette (charges d'intérêts) et à la croissance du volume des dépenses sociales.

| | Effets financiers estimés (en millions de CHF) |
|---|---|
| Déficit initial | -12 millions env. |
| Péréquation et nouvelle répartition de la facture sociale | 3 millions env. |
| Economies et nouvelles recettes 2011-2012 | 2 millions env. |
| Augmentation de la fiscalité | 3 millions env. |
| Analyse des prestations et optimisation des processus | Pas chiffrable |
| Concept de gestion et de valorisation des déchets | 1 million env. |
| Déficit prévu | -3 millions env. |
| Amortissements | 10 millions env. |
| Fonds de réserve (attributions. /. prélèvements) | 1 million env. |
| Marge d'autofinancement | 8 millions env. |
| Investissements nets en moyenne annuelle | 20 millions |
| Degré d'autofinancement | 40% |

Il est rappelé qu'un degré d'autofinancement de 40% est encore trop faible. Selon les normes admises en matière financière, il devrait être de 80% et, dans tous les cas, pas inférieur à 60%.

Conclusion

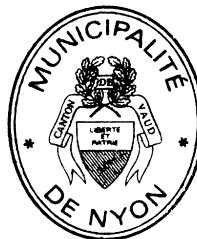
La démarche lancée par la Municipalité se caractérise par sa complexité, laquelle reflète celle de la situation des finances communales. Pour réduire le déficit budgétaire de la Ville de Nyon, il n'existe aucune solution simple ni mesure miracle : toutes les pistes doivent être explorées.

C'est le sens de cette information que d'expliquer cette complexité. La Municipalité espère que la description de la démarche contenue dans cette note d'information répond à la demande de la COFIN et satisfait également l'ensemble du Conseil communal.

AU NOM DE LA MUNICIPALITÉ

Le Syndic :

D. Rossellat



La Secrétaire :

R. Leiggener