



**MUNICIPALITE**

---

**CLAUSE D'URGENCE**  
**Art. 52 du Règlement du Conseil communal**

**PREAVIS N° 06/2019**  
**AU CONSEIL COMMUNAL**

**Audit financier et organisationnel**  
**Crédit supplémentaire au budget 2019**

*Séance de la commission des finances*

|       |                              |
|-------|------------------------------|
| Dates | Mercredi 6 mars 2019 à 18h15 |
| Lieu  | Hôtel de Ville, salle n° 6   |

Vevey, le 18 février 2019

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs,

### **Le contexte**

Le projet de budget 2019 initial déposé par la Municipalité présentait un excédent de charges de CHF 9'123'100.-. Suite aux séances d'examen du budget par la Commission des finances (COFI), il est ressorti que, pour diverses raisons, la grande majorité des commissaires était opposée à celui-ci.

Lors du Conseil communal du 6 décembre 2018, la Municipalité a proposé un nombre important d'amendements à son propre budget, notamment en ce qui concernait les augmentations de personnel (à part quelques exceptions, retrait des demandes de renforcement des services). Par ailleurs, d'autres amendements ont été déposés par des conseillers communaux.

Au final, le budget amendé présentait un excédent de charges de CHF 7'187'310.-. Lors du vote du 13 décembre 2018, ce projet de budget a été refusé par le Conseil communal. Ce dernier a toutefois décidé d'un second débat sur cet objet.

Entre temps, la Municipalité a entendu les membres de la COFI et du Conseil communal puis a débattu de la problématique financière que traverse la Ville de Vevey. Il a été décidé de réfléchir à un audit généralisé de la situation veveysanne, aussi bien sur le plan financier que sur la question des allocations des ressources humaines.

Le second débat a eu lieu le 31 janvier 2019 et le Conseil communal a adopté un budget pour l'année 2019 présentant un excédent de charges de CHF 7'515'910.-. La Municipalité a alors annoncé sa volonté de procéder à un audit financier et organisationnel.

D'une manière générale, la Ville de Vevey peine à équilibrer son budget. Les efforts entrepris pour contenir les charges et un relèvement de la fiscalité ont permis de manière temporaire de réduire l'excédent de charges. Les charges imposées par le canton au titre de la facture sociale et de la péréquation financière intercommunale pèsent lourdement sur les finances communales. Entre le budget 2018 et le 2019, ce sont ainsi 3.9 millions d'acomptes en plus qui sont demandés à notre commune. Les charges découlant de la participation de la Ville à diverses structures intercommunales sont difficilement maîtrisables. Il en résulte donc un volume important de charges liées et une difficulté à équilibrer le budget.

Par ailleurs, un postulat est déposé demandant une analyse de la situation financière de la Ville (Lisibilité des comptes et du budget de Vevey – postulat du PLR déposé au Conseil du 15 mars 2018). Le présent préavis vise, par la même occasion, à répondre à ce postulat.

## **Le mandataire**

Après examen, il est apparu que l'organisme le plus à même de mener une analyse de cette ampleur était l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP).

Fondé en 1981, l'IDHEAP est un institut universitaire dont l'objectif est de développer et de transmettre des connaissances théoriques et pratiques en lien avec l'action publique et la conduite des institutions qui en ont la responsabilité. Ce champ de l'administration et de la gouvernance publique s'appuie sur une approche multidisciplinaire combinant des sciences humaines et sociales, comme le droit, l'économie, le management et la science politique.

L'IDHEAP est intégré depuis le 1er janvier 2014 dans la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique de l'Université de Lausanne.

L'IDHEAP jouit d'une excellente renommée. En tant qu'institut universitaire, il est composé de professionnels à la pointe des problématiques en lien avec les administrations publiques. Sa crédibilité et son expérience en la matière en font un acteur clé et surtout crédible.

L'unité de Finances publiques, sous la responsabilité du Professeur Nils Soguel, a notamment pour objectif de mettre à disposition ses compétences pour des expertises dans les domaines tels que :

- conception de systèmes de financement (systèmes fiscaux, taxes, prix) ;
- rapprochement et fusion de communes, péréquation financière ;
- régulation des organismes autonomisés ou concessionnés ;
- systèmes d'indicateurs, tableaux de bord ;
- benchmarking et mesure de l'efficience ;
- évaluation de situations financières, d'investissements, de plans financiers;
- management des systèmes éducatifs.

Pour les questions relatives aux ressources humaines, l'IDHEAP solliciterait le recours à son partenaire de longue date, spécialisé dans ce domaine et avec une large expérience en la matière, à savoir la société Compas Management Services (COMPAS) située à Neuchâtel.

## **L'objectif principal de l'audit**

L'objectif de l'étude à réaliser par la communauté de travail IDHEAP+COMPAS consiste à précéder à un audit financier et organisationnel de la Ville de Vevey et de son administration, ceci dans le but de faciliter l'élaboration du budget 2020 et des suivants.

L'idée directrice consiste en particulier à :

1. Disposer d'informations objectives afin de pouvoir donner des directives budgétaires pertinentes aux services pour élaborer le budget 2020 de la Ville de Vevey et rééquilibrer la situation financière pour éviter que l'expérience du budget 2019 ne se reproduise.
2. Bénéficier de recommandations sur les mesures qui pourraient être prises dans le cadre d'une stratégie de retour durable à une situation financière saine.
3. Pouvoir conduire les discussions en ayant à disposition des données chiffrées objectivées et des comparaisons avec d'autres villes vaudoises comparable à Vevey.

## **La démarche envisagée**

Afin d'atteindre l'objectif ci-dessus, il est prévu une démarche en 2 volets :

1) Etablir un diagnostic financier en procédant à :

- Une analyse de la situation financière générale de la commune : diagnostic financier basé sur l'évolution de quelques indicateurs clés de la situation financière au cours des 10 dernières années et de leur évolution prévisionnelle, avec remise d'un rapport illustré de graphiques et complété par des commentaires.
- Une analyse des dépenses de la commune, en établissant des ratios par habitant et en les comparant à ceux d'autres communes (Montreux, Nyon, Renens, Yverdon-les-Bains). L'analyse doit mettre en évidence les fonctions pour lesquelles éventuellement la Ville de Vevey dépense par habitant davantage ou moins que les autres. Une dépense par habitant supérieure peut résulter d'un choix délibéré, issu d'une volonté politique de profiler la Ville dans un domaine particulier. Mais cela peut également résulter d'une organisation perfectible. Cette analyse doit donc permettre de choisir quels sont les secteurs à étudier en priorité pour établir un diagnostic opérationnel. Elle offre également à la Municipalité une base pour établir les directives pour l'élaboration du budget 2020 et désigner quelles sont les prestations dans lesquelles elle entend maintenir son effort financier, le réduire ou l'augmenter. Une feuille de calcul sera élaborée et permettra à l'avenir à la commune d'établir elle-même son tableau de bord financier à l'aide d'indicateurs.

2) Etablir un diagnostic organisationnel centré sur l'utilisation des ressources humaines par un :

- Etat de situation consistant à décrire et analyser la manière dont les ressources humaines sont utilisées au sein de l'administration avec une indication des points forts et faibles, un recensement des situations potentiellement problématiques, ainsi que des propositions de mesures d'amélioration. L'analyse s'effectue à travers des entretiens semi-directifs menés à l'aide d'un canevas établi au moment de la mise sur pied du projet. Il faut prévoir une cinquantaine d'entretiens de 2 heures chacun.
- Approfondissement des situations problématiques et mesures d'amélioration, notamment en termes de besoins en ressources humaines et de processus de travail. Les mesures d'amélioration étant quantifiées dans la mesure du possible. L'analyse s'effectue sur la base des entretiens et d'une appréciation par le mandataire, puis de discussions bilatérales (notamment avec la Municipalité) permettant de confirmer le diagnostic. Le diagnostic opérationnel sera remis sous forme d'un rapport de synthèse, comprenant un catalogue de mesures visant à améliorer l'allocation des ressources humaines.

## **Le calendrier**

Les travaux pourraient démarrer dès l'adoption du crédit supplémentaire par le Conseil communal et réception du devis valablement signé par le mandataire. A savoir courant avril 2019 au plus vite.

## **Remarques**

Cet audit n'a pas une portée unilatérale d'économies à tout prix. Il cherche à faire la lumière sur les besoins des services, ainsi que les priorités à fixer pour élaborer le budget 2020 et, au-delà, pour la planification financière.

Si des mouvements de personnel doivent être décidés sur la base du diagnostic financier et du diagnostic organisationnel, les départs naturels seront privilégiés.

## **L'estimation des coûts**

Les honoraires pour les prestations définies ci-dessus ont fait l'objet d'une offre de la part de l'IDHEAP+COMPAS et s'élèvent au total, TVA comprise, à CHF 109'692.45.

Ce montant constitue un plafond que le mandataire s'engage à ne pas dépasser dans la limite des prestations décrites dans le présent document.

## **Demande de crédit supplémentaire non dépensé au budget 2019**

Les compétences financières accordées à la Municipalité pour la législature 2016-2021 (préavis 35/2016) stipulent que « la Municipalité peut engager des dépenses supplémentaires au budget de fonctionnement ou d'investissement jusqu'à concurrence de CHF 100'000.- par cas ».

Dans le cas présent, le montant est supérieur à cette limite. Il convient donc de demander préalablement l'accord au Conseil communal avant d'engager cette dépense non prévue au budget de fonctionnement 2019, compte 200.3185.06 « Etudes financières et économiques » (budget 2019 : CHF 20'000.-).

## **Art 52. Urgence – Règlement du Conseil communal de Vevey**

La Municipalité souhaite que cet audit démarre le plus vite possible afin que les premiers résultats puissent déjà être utilisés à l'élaboration du budget 2020.

Par conséquent, en vertu de l'article 52 du règlement du Conseil communal de Vevey, la Municipalité demande que le présent préavis soit considéré comme urgent et que la commission rapporte à la même séance du Conseil où ce préavis est déposé, à savoir la séance du 28 mars 2019.

\* \* \* \* \*

En conclusion, nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, de bien vouloir prendre les décisions suivantes :

### LE CONSEIL COMMUNAL DE VEVEY

**VU** le préavis n° 06/2019, du 18 février 2019, sur un audit financier et organisationnel – crédit supplémentaire au budget 2019,

**VU** le rapport de la commission des finances chargée d'étudier cet objet, qui a été porté à l'ordre du jour,

### d é c i d e

1. de considérer le présent préavis comme urgent au sens de l'art. 52 du règlement du Conseil communal de Vevey ;
2. d'accorder à la Municipalité un crédit supplémentaire non dépensé de CHF 110'000.- au budget 2019, compte 200.3185.06 « Etudes financières et économiques » pour effectuer un audit financier et organisationnel ;
3. de considérer que le présent préavis répond au postulat du PLR « Lisibilité des comptes et du budget de Vevey » déposé au Conseil du 15 mars 2018.

Au nom de la Municipalité  
la Syndique le Secrétaire



Elina Leimgruber Grégoire Halter

Municipal-délégué : - M. Etienne Rivier, municipal-directeur des finances