

# AIDE-MÉMOIRE EN FINANCES PUBLIQUES POUR MUNICIPAL-E VAUDOIS-E

## ÉCLAIRAGE N° 2

Six points à avoir en tête concernant les finances communales lorsqu'on gère une collectivité publique vaudoise.

## Objet

Aide-mémoire concernant les finances communales vaudoises à l'attention des municipales et municipaux, sous forme de six points à avoir en tête lors de la prise de fonction.

## Eclairages MICROGIS

La société MICROGIS entend fournir ponctuellement des éclairages brefs concernant des thématiques spécifiques tombant dans son champ de compétences ou de celles de ses membres.

## Contact et informations

Pierre Dessemontet

[Pierre.dessemontet@microgis.ch](mailto:Pierre.dessemontet@microgis.ch)

+41 21 691 77 17

MICROGIS SA

Rue de la Tour 16

1004 Lausanne

+41 21 691 77 17

[www.microgis.ch](http://www.microgis.ch)

## EN UN COUP D'OEIL

Cet **aide-mémoire** résulte de l'expérience accumulée lors de deux ateliers « **au top pour ma commune** » organisés en **septembre 2026** par la Direction Générale des Affaires Institutionnelles et des Communes (DGAIC) du Canton de Vaud à l'intention des **nouvelles municipales et nouveaux municipaux** élus pour la législature 2026-2031,

Le présent document reprend les points présentés en séance par **Pierre Dessemontet**, ancien **syndic** et **municipal des finances** d'Yverdon-les-Bains, et ancien **député au Grand Conseil vaudois**.

## EN GUISE D'INTRODUCTION : L'ARGENT, C'EST LE POUVOIR

La constitution vaudoise et la loi sur les communes définissent et donnent de nombreux pouvoirs aux autorités municipales. Au sein du périmètre du pouvoir dévolu aux municipalités, on pourrait avoir le sentiment d'une forme de toute-puissance.

Ceci dit, les priorités qu'une municipalité se donne s'expriment avant tout par les moyens qu'elle choisit de mettre à disposition de ses projets et de ses politiques, quelles qu'elles soient. Ce point est crucial : le plus beau projet du monde, la plus splendide politique publique est condamné s'il ne bénéficie pas de moyens financiers à même de permettre sa réalisation.

**L'argent**, c'est le **pouvoir**. Et on n'en a **jamais assez**.

Dès lors, une grande partie du travail d'une municipalité consiste à trouver les moyens de ses politiques et de ses projets. Les **finances communales** peuvent sembler rébarbatives, mais il faut avoir à l'esprit que c'est le **cœur de la bête**.

Il est crucial de s'y intéresser.

### Des pouvoirs limités

Le pouvoir d'un-e municipal-e n'est pas illimité : il est défini premièrement par le **droit**, qui s'impose. Il est ensuite borné par le **mille-feuilles institutionnel** du fédéralisme helvétique : de nombreuses compétences relèvent ainsi de l'échelon **fédéral** et **cantonal**. D'autres relèvent de l'organe délibérant : **conseil communal** ou **général**. Même s'il peut en déléguer une bonne partie à l'autorité municipale, certaines demeurent exclusivement de sa compétence, comme l'approbation du budget de fonctionnement et des crédits d'investissement. La **municipalité**, quant à elle, décide en tant que **collège**. Le **pouvoir** de tout-e **municipal-e**, y-compris le syndic ou la syndique, est **limité** par celui du collège, qui prime.

Les **moyens à disposition** constituent une seconde **limite** au **pouvoir municipal**. En effet, ils ne sont jamais suffisants pour permettre tout ce qu'on voudrait accomplir dans l'idéal au service de la collectivité dont on a la charge, que ce soit le développement des prestations, ou au contraire, la baisse de la charge fiscale. Dès lors, il est nécessaire d'arbitrer entre différentes politiques et différents projets, priorisant certains, en laissant d'autres de côté. Il s'agit là d'une limitation importante du pouvoir des municipalités.

## LA BOURSE COMMUNALE : UNE ALLIÉE INDISPENSABLE... QUI A SES PROPRES INTÉRÊTS

La bourse communale joue un **rôle essentiel** dans l'architecture et la bonne marche d'une commune. Technicienne des finances communales, elle est celle qui établit le budget et les comptes, et qui sait où doivent être inscrites les dépenses et revenus dans les lignes du plan comptable. C'est l'experte du processus budgétaire et comptable, qui assure que les choses soient faites au bon moment, et à temps. C'est aussi la gardienne du temple de la légalité et de la conformité aux lois et règlements comptables et financiers. Et c'est enfin la banque de la commune : celle qui paie les factures et les salaires, qui gère les liquidités, qui négocie les emprunts et les remboursements.

Donc, en tant que municipal-e, et tout particulièrement en charge des finances, il est essentiel **d'entretenir des liens de confiance et de collaboration** aussi étroits que possible avec la bourse communale.

Mais, vous n'avez **pas les mêmes intérêts**.

De par sa fonction, la bourse communale est intéressée avant tout à la **bonne tenue de la comptabilité** et du ménage communal, à l'exclusion de tout autre but – ce qui importe à la bourse, c'est d'équilibrer au mieux les comptes..

La bonne tenue des comptes du ménage communal est évidemment essentielle, mais, contrairement à la bourse communale, la municipalité a aussi **d'autres objectifs** que celui-ci. Elle va donc devoir effectuer des **arbitrages** entre les différentes politiques qu'elle désire mener en tant qu'autorité.

Or, cet **arbitrage** est une tâche essentielle de la **municipalité** ; elle n'incombe pas à la bourse communale. C'est la municipalité qui bénéficie de la légitimité démocratique, qui porte la responsabilité politique, et qui, au final, remet son pouvoir en jeu lors des prochaines échéances électorales.

C'est à la municipalité qu'appartient en définitive le choix des arbitrages, pas à la bourse communale.

### Le monde idéal de la bourse communale

Le monde idéal selon toute bourse communale est un monde où les **budgets** sont **équilibrés**, les **comptes** légèrement **excédentaires**, la **dette inexistante** ou lorsqu'elle existe, en **voie de remboursement** grâce aux (légers) excédents comptables enregistrés.

Dans un monde vraiment idéal, la **commune** ne **dépenserait rien**.

Mais dans le monde réel, la **commune dépense**. Elle peut budgéter, voire boucler sur un **déficit comptable**. Il est courant qu'elle **s'endette**. Dans ces circonstances, la bourse communale joue volontiers un rôle de vigie: elle va alerter, conseiller de prendre des mesures fortes en vue du **retour à l'équilibre**, et de la **résorption de la dette**, et avertir du risque (parfois avéré) de **mise sous tutelle**.

Cela fait partie du jeu.

## MIEUX PRÉVOIR LES RENTRÉES FISCALES

Lors de l'établissement du budget, la municipalité va naturellement être tentée de porter l'essentiel de son **attention** sur les choses qu'elle maîtrise directement : les **dépenses qui sont de son ressort** (subventions, engagements de personnel, etc...) tout en **négligeant** parfois les postes, nombreux (voir encadré), sur lesquels elle n'a **pas beaucoup d'influence**. C'est une erreur : il faut s'y intéresser, à l'exemple des **revenus fiscaux**.

Dans la plupart des cas les impôts sont perçus et comptabilisés par l'administration cantonale des impôts. Dès lors, la commune n'a vraisemblablement aucune vision de l'état effectif de ses rentrées fiscales avant le bouclage des comptes... l'année suivante. De ce point de vue, la municipalité établit son budget un peu à l'aveugle. La tentation est grande de **reprendre les derniers chiffres connus**, issus du bouclage des comptes de l'an passé, qui viennent d'être validés par le conseil communal ou général<sup>1</sup>.

Ce faisant, le piège est d'établir le budget de **l'an prochain** sur la base des rentrées fiscales de **l'année passée**, soit une **différence de deux ans** qui a toute son importance. En effet, il peut se passer plein de choses dans ce laps de temps : la population peut croître, des entreprises peuvent se créer, la richesse des ménages varier.

Or, ces évolutions peuvent avoir un **effet considérable** sur les **rentées fiscales prévisibles** de la commune. Toutefois, dans la plupart des cas, on **dispose** de toutes les **données nécessaires** pour évaluer correctement cet impact sur l'année à venir. Et on ne parle pas d'effets à la marge : l'ordre de grandeur des **gains (ou pertes !)** prévisibles est souvent **important**, de taille à colorer d'une teinte différente le budget en cours d'élaboration.

Ce n'est pas parce qu'on n'a pas de prise sur une ligne budgétaire qu'il ne vaut pas la peine de l'évaluer le mieux possible.

### Dans le budget communal, sans être complètement du ressort de la commune

L'argent, c'est le pouvoir – on pourrait donc s'attendre à ce que le budget de la commune permette à cette dernière de l'exercer pleinement, et dans bien des domaines, c'est le cas – mais de loin pas partout. Tour d'horizon.

Premièrement, les **injonctions cantonales**. Contrairement à l'Etat, qui est souverain, les communes n'existent pas par elles-mêmes : elles sont définies par la Loi sur les Communes, qui est de ressort exclusivement cantonal. Et donc, le **Canton** peut **imposer** ce qu'il veut aux **communes** : des modifications fiscales, des contributions de crise, etc... Par le passé, le Canton ne s'est pas privé d'utiliser cette possibilité : lors de la dernière réforme de la fiscalité des entreprises décidée par le Canton et approuvée par le Grand Conseil, celle-ci s'est appliquée indistinctement au Canton et aux communes, qui ont subi. Plus tôt, le Canton avait imposé aux communes de participer plus fortement au financement de la cohésion sociale.

Autre cas : les **intercommunalités**. Elles sont considérées comme des communes, avec les mêmes droits. Si une intercommunalité a décidé de son budget et de ses investissements pour l'année prochaine, la participation des communes membres à ces dépenses s'intègre automatiquement à leur budget. Les clés de répartition entre communes dépendent souvent de la population – il vaut la peine d'en tenir compte lors des prévisions budgétaires.

Troisième cas : les **amortissements**. Les investissements sont certes de pure compétence communale, mais une fois engagés, la mécanique des amortissements se met en route de manière implacable : la somme investie doit être amortie selon des règles strictes, qui fixent la durée que doit prendre cet amortissement : de trois à cinquante ans selon le type d'investissement, et cette charge se reporte automatiquement au budget. La commune a décidé d'un investissement important, il y a peut-être vingt ans ? La charge d'amortissement est toujours dans votre budget de l'an prochain, jusqu'à épuisement de la durée d'amortissement légale.

<sup>1</sup> Vous trouverez tous les chiffres utiles sous ce lien : <https://www.vd.ch/etat-droit-finances/communes/finances-communales> . Cas échéant, MICROGIS SA vous accompagne volontiers.

## DÉMYSTIFIER LA PÉRÉQUATION

Avec son côté **boîte noire**, son caractère **imprévisible** d'une année à l'autre, ses **conséquences massives** sur les budgets communaux, et la manière dont elle peut parfois **opposer les communes entre elles**, la péréquation a **traumatisé** des générations de municipales et municipaux.

Le Canton vient de procéder à une **refonte totale du système** entrée en vigueur en **2025**. Cette réforme a pour avantage de rendre la charge et les gains péréquatifs bien plus **prévisibles** qu'avant. Le Canton tient à disposition l'ensemble des statistiques utiles au calcul de la péréquation<sup>2</sup>. Il y propose notamment un **décompte prévisionnel** à l'intention des communes, qui utilise le dernier **décompte final** connu, tout en mettant à jour les données connexes (population, etc...) avec quelques chiffres plus récents.

Toutefois, les **données** contenues dans le décompte prévisionnel sont celles des comptes de **l'année précédente**, comme d'ailleurs les données mises à jour par l'Etat : un **écart de deux ans** par rapport au budget que doit préparer la municipalité pour **l'année suivante**. Dans l'idéal, la municipalité devrait disposer d'une projection de ces données pour l'année pour laquelle elle doit établir son budget.

Or, le canton ne livre aucune donnée allant dans ce sens. Ceci dit, rien n'interdit aux communes d'effectuer ce travail de prévision pour leur compte. Les communes peuvent **modifier** le décompte prévisionnel, en se basant sur **l'évolution** de la **population**, les **chantiers** en cours, l'évolution de la **capacité fiscale**, celle de la participation de la commune à la **cohésion sociale** : tous ces paramètres peuvent être évalués pour les années qui viennent, permettant de prévoir au plus juste l'impact de la péréquation sur le budget à établir.

Comme pour les rentrées fiscales, **l'impact** sur le budget à construire est souvent **considérable**. Il vaut donc vraiment la peine d'y consacrer de l'énergie.

### La péréquation, comment ça marche (désormais) ?

La nouvelle péréquation intercommunale vaudoise s'articule en six volets principaux:

La **solidarité** : La majeure partie des différences de potentiel fiscal entre les communes sont compensées par la péréquation : les communes riches reversent 80% des sommes qui dépassent la moyenne aux communes pauvres, ce qui permet à ces dernières de se rapprocher de la moyenne, sans toutefois jamais l'atteindre.

La **redistribution partielle des impôts « conjoncturels »** : chaque commune reverse 50% du produit de l'impôt sur les successions et des droits de mutation, ainsi que 30% du produit de l'impôt sur les frontaliers dans un pot commun, le reste leur restant acquis. Ce pot commun est ensuite redistribué à toutes les communes au prorata de la population.

Les **charges de centre** : plus une commune est importante, plus elle assume des charges d'intérêt régional (infrastructures, services à la population, culture, sports...). La péréquation compense forfaitairement ces charges en fonction de la population: les petites communes paient pour les grandes. Le point de bascule se situe autour de 13'000 habitants en 2027.

La **participation à la cohésion sociale** (facture sociale), qui finance les prestations sociales : aide sociale, rente-pont, subsides à l'assurance maladie notamment. Là, tout le monde paie (cher), au prorata de sa population. Autour de 1'000.- par habitant en 2027, et ça tend à monter.

Les **besoins structurels et transports urbains** : la péréquation compense les communes qui ont un grand territoire, les communes de montagne, celles qui ont beaucoup d'élèves à transporter et celles qui couvrent les déficits des transports publics urbains (oui, c'est séparé des charges de centre).

La **facture policière** : un mécanisme complexe qui assure la participation des communes à la police cantonale en fonction de leur taille (les grandes communes paient plus). Les communes qui participent à une police intercommunale bénéficient toutefois d'une remise importante.

<sup>2</sup> Suivre ce lien internet : <https://www.vd.ch/etat-droit-finances/communes/finances-communales/participation-a-la-cohesion-sociale-et-perequation-actuelle/nouvelle-perequation-npiv> . Cas échéant, MICROGIS SA vous accompagne volontiers.

## LE PLAN DES INVESTISSEMENTS, CE GRAND OUBLIÉ

Le **Plan des Investissements** recense l'ensemble des projets d'investissements que la commune pense exécuter dans les prochaines années avec leur horizon de réalisation. En principe, on l'établit pour la durée d'une ou deux législatures, soit **cinq ou dix ans**.

Le Plan des investissements est bien souvent le **parent pauvre** de la politique financière. Contrairement au budget et aux préavis, il n'a pas à être validé par le conseil communal ou général : la municipalité le décide seul, la validation financière vient plus tard, lorsque les différents projets passent un par un devant le conseil sous forme de préavis. Partant, il n'a **pas de conséquence financière directe**. La tentation, dès lors, est d'y mettre tout ce qu'on veut et d'en faire une **liste au Père Noël** : tous les projets de tout le monde sont inclus, tout le monde est content, les promesses électorales sont tenues.

C'est une **solution de facilité** dans laquelle il ne faut **pas tomber**. En termes de **crédibilité** financière, une commune peut supporter une certaine charge financière, et pas au-delà. C'est aussi vrai de ses services : leur capacité de gestion des projets n'est pas infinie – passé un certain volume, ils ne pourront plus suivre non plus. Ensuite, la tendance générale (MCH2, future nouvelle Loi sur les Communes) va vers un **durcissement des règles** en matière de planification financière. Ainsi, viendra un moment où le cadre légal et réglementaire imposera aux communes la constitution d'un **budget d'investissement** annuel, qui sera voté par le conseil en même temps que le budget annuel de la commune.

Or, contrairement à la situation actuelle, ce **budget d'investissement** aura des **conséquences directes** sur le **budget de fonctionnement** : ce dernier devra inclure les **amortissements** et les **charges d'intérêts** que ces investissements prévus représentent. Conséquence : en chargeant la barque des investissements, on gonfle d'autant les amortissements et les charges d'intérêt du budget – au détriment du reste. Il est donc judicieux de **dimensionner correctement les investissements** afin de ne pas faire croître artificiellement et inutilement les charges financières. Cela suppose donc de faire des choix.

Or, d'expérience : choisir les bons investissements et le bon « timing » pour les réaliser est probablement **la chose la plus difficile à réaliser** au sein d'une municipalité. En effet, le plan des investissements couvre toute la législature : ce qui n'est pas inscrit dans le plan a peu de chances de l'être dans les cinq ans qui viennent. C'est donc un **travail pénible**, mais **important**, et qui gagne vraiment à être effectué en début de législature.

### Rappel : budget et investissements

La politique financière d'une commune s'articule en deux grands volets :

Le **budget** contient les dépenses de fonctionnement, qui se répètent d'année en année : salaires, amortissements, fournitures, consommables, subventions, participations (péréquation, etc...), et dépenses d'entretien. Il est validé par le conseil en fin d'année pour l'année suivante.

Les **investissements** couvrent les dépenses uniques, validées par voie de préavis, faites sur des objets et des projets précis dont on va se servir durant plusieurs années : construction et génie civil, achats de matériel durable (machines, etc...), prises de participation dans des sociétés. Ces dépenses n'apparaissent pas au budget (pour l'instant)... mais attention : elles impactent les amortissements et le service de la dette.

## AUTOFINANCEMENT ET ENDETTEMENT POUR CONCLURE

### Marge d'autofinancement

La **marge d'autofinancement** fait rarement les gros titres lors de la présentation des budgets et des comptes des collectivités, mais c'est probablement le **paramètre le plus important** indiquant la **santé financière réelle** de la collectivité.

Elle se calcule assez simplement comme étant les **revenus courants moins les dépenses courantes** desquelles on a **retiré les amortissements** : en effet, quand on amortit, on accroît la richesse de la commune ou on diminue la dette ; du point de vue comptable, c'est une opération nulle, on retrouve d'un côté ce qu'on a dépensé de l'autre.

Par analogie avec le budget des ménages, la marge d'autofinancement est l'équivalent de la **capacité d'épargne** des ménages : ce qu'un ménage parvient (ou pas) à épargner sur l'année, qu'il peut ensuite consacrer à quoi bon lui semble : partir en voyage, remplacer un bien, repeindre les murs, rembourser un prêt, ou accroître son épargne. C'est à peu près pareil avec la commune : si ses **finances** sont **saines**, elle dégage chaque année une **marge financière** qui lui permet d'investir sans avoir à emprunter : c'est ce qu'elle peut se payer sans mettre sa santé financière en danger.

C'est un paramètre vraiment important de la santé des finances communales, parce qu'une marge d'autofinancement positive donne énormément d'espace à la commune. En effet, avec la marge d'autofinancement brute (avant déduction du déficit effectif, ou augmentation du bénéfice effectif), il est possible de **financer des investissements** sans avoir à emprunter, de **diminuer la dette**, voire d'en consacrer une partie à **couvrir le déficit**.

Les **vrais ennuis** commencent lorsque la **marge d'autofinancement** est **nulle**. En termes de santé financière, cela signifie que la collectivité tourne tout juste, mais qu'elle n'a aucune capacité à couvrir ses investissements par ses propres moyens : la seule manière d'investir, c'est de s'endetter, donc de péjorer le futur. Institutionnellement, c'est ce qu'on appelle le **petit équilibre** : la commune couvre tout juste ses charges courantes, sans plus. C'est le minimum absolu de ce qui est acceptable en matière de santé financière.

Si la **marge d'autofinancement** est **négative**, la collectivité ne respecte même plus le petit équilibre et doit **emprunter pour tourner**. À ce stade, des **mesures d'assainissement** s'imposent immédiatement : hausse des rentrées, baisse des dépenses – le tout pérenne : la vente de biens communaux, par exemple, ne peut constituer qu'une solution temporaire. Pour toutes ces raisons, il est donc nécessaire de bien surveiller attentivement la **marge d'autofinancement**, tout au long de la législature.

### Opérations de bouclage au budget et aux comptes : petits arrangements entre amis

Aucune municipalité digne de ce nom n'aime se présenter devant le conseil avec un **déficit trop élevé**. Mais elle n'aime pas non plus arriver avec un **bénéfice trop éclatant** : cela ouvrirait à toute une série de revendications diverses et variées allant de la demande de baisser les impôts à celle de dépenser beaucoup plus.

Heureusement pour elles, la municipalité et la bourse communale disposent de quelques outils pour **amortir un écart trop important** à l'équilibre, en activant des **opérations de bouclage**. Elle peut ainsi diminuer un déficit trop important en **ponctionnant** sur des **fonds** de réserve ou en **aliénant** un bien communal, ou réduire un bénéfice un peu trop spectaculaire en **affectant** une part du surplus à un **fonds**, ou en procédant à des **amortissements extraordinaires** ou **anticipés**.

Même si cela ne trompe pas les regards les plus avertis, cela permet d'arriver devant le conseil avec des **chiffres vécus** comme plus **présentables**, et force est de constater que dans la plupart des cas, ça marche.

En revanche, **rien** de tout cela **n'affecte la marge d'autofinancement** : les opérations de bouclage n'ont aucun effet sur elle. **On ne peut pas tricher avec la marge d'autofinancement**.

## Plafond d'endettement

Le **plafond d'endettement** représente le montant maximum de la **dette** (nette ou brute) que la commune est autorisée à contracter durant les cinq années de la législature, **y-compris celle qui existe déjà**. Ce plafond doit être voté par le conseil lors des six premiers mois de la législature, et être approuvé par le Canton. Il existe deux manières de le déterminer :

Par les **besoins** : selon cette démarche, le calcul du plafond d'endettement devrait inclure une estimation des **investissements à réaliser** durant la législature, laquelle devrait correspondre au plan des investissements pour cette période ; une provision pour les **cautionnements** d'organismes et d'institutions cautionnées par la commune ; la **part** de la commune dans les plans d'investissements des **intercommunalités** dont elle est membre ; et une **réserve de guerre** – elle peut avoir besoin de libérer rapidement des liquidités en cas d'événement exceptionnel<sup>3</sup>.

Par les **capacités** : là, l'idée est de regarder jusqu'à quel niveau la commune peut s'endetter sans tomber dans le **surendettement**. En pratique, on considère qu'un endettement supérieur au double des revenus annuels courants est problématique, et le Canton a le droit d'interdire à une commune d'aller au-delà de deux fois et demie ses revenus courants.

Dans les deux cas, il s'agit de ne pas oublier de **soustraire** au total ainsi constitué la **marge d'autofinancement**, c'est-à-dire la somme que la commune peut investir annuellement sur ses propres finances, sans avoir besoin d'emprunter. Dans la fixation du plafond d'endettement, il est donc important de disposer d'une estimation de la marge d'autofinancement cumulée sur les cinq années couvertes par le plafond d'endettement.

Exemple : si les **besoins totaux** sont estimés sur la législature à **20 millions** de francs, si la **marge d'autofinancement** annuelle est de **2 millions** de francs et qu'elle est projetée stable pour la législature, la commune pourra **autofinancer 10 des 20 millions de francs** couvrant ses besoins totaux. Dès lors, ses **besoins en emprunts** sur la législature sont de **10 millions** de francs. Si la **dette actuelle** de la commune est de **30 millions** de francs, le **plafond d'endettement** devrait à minima être fixé en **additionnant les 10 millions** de francs d'endettement supplémentaire à ce chiffre de **30 millions**, soit **40 millions** de francs.

Il est prudent d'y ajouter une petite marge, rien ne se passant jamais comme prévu.

Si vraiment cela devient nécessaire, la commune peut **demandeur une réévaluation** de son plafond d'endettement en cours de législature, ce qui toutefois réclame l'assentiment du conseil, et du Canton.

### *La charrue avant les bœufs*

**Six mois** pour faire passer le plafond d'endettement au conseil, cela peut paraître **très court**. Dans la plupart des cas **le temps** manquera pour réviser le plan des investissements avant de décider du plafond d'endettement. Et le Canton n'accordera aucun délai à la commune à ce sujet. Dès lors, comment s'y prendre ?

La « solution » consiste à **faire les choses à l'envers** : déterminer à l'aveugle le plafond d'endettement de la commune en estimant au mieux une somme à consacrer à vos investissements de la législature. Une fois validé par le conseil et l'état, ce plafond s'imposera comme une des contraintes à prendre en compte au moment de réviser le plan des investissements.

Un des **défis majeurs** de toute municipalité consiste à **devoir trancher sans avoir toutes les informations** nécessaires à une prise de décision pleinement informée. Ça fait partie du métier.

<sup>3</sup> Ainsi, la Ville de la Chaux-de-Fonds a dû sortir de toute urgence environ dix millions de francs pour pallier aux conséquences immédiates des dégâts provoqués par l'orage super-cellulaire et la tornade l'ayant frappée le 24 juillet 2023.

## POUR EN SAVOIR PLUS

Soguel Nils (2020) : **Comprendre et gérer les finances de ma commune**, EPFL Press / IDHEAP, téléchargeable gratuitement ici : <https://www.epflpress.org/produit/977/9782889153893/comprendre-et-gerer-les-finances-de-ma-collectivite>

Zeender Eve (2026) : **Gestion financière dans les communes vaudoises**, 1<sup>ère</sup> édition, UCV, qui peut être commandé ici : <https://www.ucv.ch/formations/manuel>

DGAIC : **Aide-mémoire pour les autorités communales vaudoises**, disponible ici : <https://publication.vd.ch/publications/dgaic/aide-memoire>

DGAIC : **Tableau de bord interactif (données communales)**, disponible ici : <https://www.vd.ch/etat-droit-finances/communes/finances-communales/tableau-de-bord-interactif>

## ET MAINTENANT ?

L'administration cantonale met à disposition des communes une **documentation** très fournie et que l'administration communale **maîtrise**. Cette documentation, alliée au niveau de compétence de l'administration communale, permet de résoudre une grande majorité des problèmes et questions que se pose la municipalité. Toutefois, il existe des **domaines** dans lesquels ces institutions n'interviennent pas, ou peu.

Ainsi, de manière générale, l'état ne met **pas à disposition** des communes des **données projetées** vers le futur. L'organe de prospective réserve ses analyses au niveau cantonal, et les seules projections que l'état développe, dans le domaine démographique, ne sont pas distribuées au niveau communal.

Dans le domaine des **finances publiques**, l'état fournit ainsi une **batterie d'indicateurs fiables** permettant notamment à la bourse communale d'établir les projets de budget sur une base stable ; toutefois, cette base n'est **pas prospective** et l'état ne fournit aucune donnée, ni aucune méthode, permettant d'adapter les données officielles à la situation future, celle des budgets et de la planification financière.

Si la commune a besoin d'évaluer au plus près son **développement** à court, moyen ou long terme, elle ne peut pas simplement s'appuyer sur les données cantonales : elle doit **entreprendre** par elle-même un **travail de prospection**. Par ailleurs, dans les domaines effectivement maîtrisés par l'administration communale, il peut être utile à la collectivité de bénéficier d'un **second avis**.

La société **MICROGIS SA** dispose de **compétences prouvées** dans le domaine de la **prospective démographique et économique** permettant de discerner des tendances **d'évolution** prévisible, dans le **domaine fiscal** notamment. Elle dispose également de **compétences étendues** dans le **volet politique** de la **gestion des finances publiques** ainsi que dans **l'analyse** et la prévision des **rentrées fiscales** et de l'effet des **systèmes péréquatifs** sur les budgets et les comptes communaux.

Elle est donc en mesure de fournir un **appui aux communes** dans le cadre du traitement de ces problématiques.