

Dr Gilles A. Léchet – Compas/Neuchâtel
Cinthia Tellenbach – Compas/Neuchâtel
Prof. Nils Soguel – Idheap/Lausanne

Fusion entre les communes de Terre Sainte

Rapport opérationnel

Rapport à l'intention des Syndics des
communes de Bogis-Bossey, Chavannes-de-
Bogis, Chavannes-des-Bois, Commugny,
Coppet, Founex, Mies et Tannay

Rapport VD-TST-EO, Juin 2010

Version : 29 juin 2010

Table des matières

<i>CONDENSÉ</i>	<i>II</i>
<i>1 INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
<i>2 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT</i>	<i>4</i>
<i>3 FISCALITÉ ET SITUATION FINANCIÈRE</i>	<i>12</i>
<i>4 OPINION PUBLIQUE, IDENTITÉ ET VIE LOCALE</i>	<i>19</i>
<i>5 PRESTATIONS, PROCESSUS ET RESSOURCES</i>	<i>26</i>
5.1 Principales modifications par domaine	26
5.2 Localisation des prestations	29
5.3 Synthèse des incidences quantitatives et financières	30
<i>6 ESTIMATION DES CONSÉQUENCES FINANCIÈRES</i>	<i>35</i>
6.1 Eléments méthodologiques	35
6.2 Compte de fonctionnement	36
6.3 Compte des investissements	41
6.4 Tableau de financement	43
6.5 Bilan	45
<i>7 CONDITION DE MISE EN ŒUVRE DE LA FUSION</i>	<i>48</i>
<i>8 CONCLUSION</i>	<i>51</i>
<i>9 ANNEXES</i>	<i>53</i>
9.1 Eléments du patrimoine administratif et financier	53
9.2 Plan des dépenses d'investissement	60
<i>GLOSSAIRE</i>	<i>61</i>

Condensé

Contexte. Le présent rapport est remis en juin 2010 au comité de pilotage regroupant les Syndics des huit communes de Terre Sainte et chargé de conduire le projet de fusion entre les communes de Bogis-Bossey, Chavannes-de-Bogis, Chavannes-de-Bois, Commugny, Coppet, Founex, Mies et Tannay. Il fait suite au rapport stratégique remis en mars 2009 (réf. VD-TST-ES) et portant sur l'opportunité d'un renforcement de la collaboration entre neuf communes de Terre Sainte, la commune de Crans-près-Céligny étant à ce stade partie prenante au projet. Ladite étude ayant débouché sur la recommandation stratégique d'une fusion à huit communes, la commune de Crans-près-Céligny s'est par conséquent retirée du projet.

Objectif. L'objectif de la présente étude consiste à concrétiser et à opérationnaliser une option une fusion des huit communes de Terre Sainte... donc à construire une nouvelle commune résultant de la fusion des huit entités initiales. Commençons par en préciser la stratégie de développement.

Stratégie de développement. La nouvelle commune a pour ambition de devenir un pôle de développement durable et équilibré (démographie, économie), offrant un cadre de vie/travail de premier ordre (territoire, fiscalité), harmonieusement intégré dans son agglomération (transports, aménagement du territoire, développement régional). Pour réaliser cette ambition, ladite commune doit développer de manière ciblée les domaines d'activités permettant de soutenir un développement démographique et économique durable (habitat, santé, éducation, aménagement du territoire, transport, etc.)... tout en maintenant les autres domaines à un niveau « en ligne » avec la pratique régionale. Dans cette perspective, il convient de répartir les services communaux dans les infrastructures existantes et de manière équilibrée entre les différents villages en maintenant une fourniture décentralisée pour les prestations où le besoin de proximité est avéré. Il convient également de doter la nouvelle commune d'une force de conduite politique, administrative et technique renforcée au moyen d'une séparation claire entre travail stratégique et travail opérationnel ainsi que par une optimisation du coût et de l'utilisation des ressources (adaptation des dotations, spécialisation des ressources humaines, etc.).

Fiscalité et situation financière. La nouvelle commune a par ailleurs l'ambition de rester une commune durablement saine en termes financiers, attractive fiscalement (fiscalité < moy. VD), capable de dégager à l'interne l'essentiel des ressources nécessaires à l'adaptation des prestations et au développement des équipements/infrastructures. Il s'agit de trouver le bon arbitrage entre cadre de vie et pression fiscale. Ceci se concrétise par un alignement de la fiscalité sur un coefficient de 63.0 et une adaptation des taxes et émoluments. Dans cette perspective, il convient d'exploiter le potentiel d'économies d'échelle résultant d'une fusion, et de rechercher de manière systématique la productivité la plus élevée... ceci afin de dégager à l'interne des moyens financiers suffisants pour

développer les domaines en lien avec les perspectives démographiques et économiques de la nouvelle commune. Enfin, il convient d'utiliser une partie de la subvention cantonale à la fusion pour les frais de restructuration liés à la réorganisation des services et des ressources humaines.

Opinion, identité et vie locale. La commune fusionnée s'engage par ailleurs à devenir une entité respectueuse de chacun des villages qui la composent (identité, autonomie, « fusion fédérative »), apportant des avantages concrets et durables en termes de prestations et/ou financiers ainsi qu'une réponse cohérente aux problèmes actuels (aménagement du territoire, transport, etc.). En ce sens, il convient de doter la nouvelle commune d'un nom et d'armoiries suscitant l'identification et l'adhésion de l'ensemble des villages, de développer des points forts dans le soutien à la vie des villages et des sociétés locales ainsi que dans la desserte en transports publics. Le nom de la commune de Terre-Sainte ainsi que les armoiries reproduites à la fin du résumé correspondent parfaitement à la perspective intégrative et fédérative du projet de fusion.

Prestations, processus et ressources. Partant des éléments mentionnés ci-dessus et sur la base d'une analyse très détaillée des huit entités communales sous revue (prestations, modes de fonctionnement, ressources utilisées, etc.), les responsables politiques desdites communes ont construit « virtuellement » une commune fusionnée. Par rapport à la situation actuelle, le profil de la nouvelle commune se définit comme suit :

- **Amélioration des prestations.** Une fusion des huit communes de Terre Sainte permet une légère amélioration des prestations fournies aux habitants (service technique, aménagement du territoire, police). Cette amélioration se traduit par une augmentation du volume de prestations à la population de +0.3% qui provient de la création d'un service technique communal permettant d'internaliser des activités jusqu'alors sous-traitées. Dans un même temps, les volumes des activités de conduite et de soutien diminuent respectivement de -59.6% et de -10.9%, suite à la disparition d'activités réalisées « en parallèle » entre les huit entités sous revue ;
- **Diminution des revenus.** Une fusion des huit communes de Terre Sainte engendre une diminution des revenus totaux (hors imputation internes) de -2.8%, soit CHF-2'876'000.-. Cette diminution résulte de la fixation du coefficient d'imposition à 63.0 entraînant une baisse des recettes fiscales ;
- **Réduction des charges.** Il est également escompté une diminution des charges totales (hors imputations internes) de -6.0%, soit CHF -6'149'000.-. Cette diminution provient de la réalisation d'économies d'échelle dans la quasi-totalité des prestations analysées. Ces économies s'expliquent notamment par une rationalisation du travail (charges RH), une optimisation des achats et des sous-traitances (charges BMS), une diminution des charges d'intérêts (charges d'Equipements) ainsi que par une importante diminution de la contribution à la péréquation financière intercommunale (charges Autres), soit CHF -4'439'000.-
- **Localisation des prestations.** Enfin, la fusion des communes sous revue prévoit la répartition des services communaux dans les infrastructures existantes. Ainsi, le siège principal de l'administration communale et de la Municipalité se situe à Coppet. Les activités liées au service technique intercommunal se situent quant à elles à Founex. Le guichet principal du Contrôle des habitants est également situé à Coppet avec des antennes dans les autres localités. Le Conseil communal de la nouvelle commune siège alternativement dans les localités disposant d'une salle de capacité suffisante. Enfin, les locaux de voiries (à terme regroupement des équipements « lourds »), le poste de police et les SITSE sont maintenus en l'état... tout comme quatre des six déchetteries actuelles.

Estimation des conséquences financières. Les conséquences financières de la fusion sont estimées de manière à permettre la comparaison par rapport à la dernière situation connue au moment du démarrage de l'analyse. Il s'agit en l'occurrence des comptes 2008. Pour y parvenir, il faut faire l'hypothèse d'un « big bang », c'est-à-dire partir du principe que la fusion a eu lieu en 2008 et qu'elle a déployé l'ensemble de ses effets cette année-là. Dans cette perspective, une fusion des huit communes de Terre Sainte occasionne une amélioration conséquente du solde de fonctionnement puisqu'elle permet de passer d'un excédent de charges de CHF 951'000.- à un **excédent de revenus de CHF 2'322'000.-**, soit une variation de -344.3%. Comme déjà mentionné ci-dessus, cette amélioration s'explique par une **diminution des revenus de fonctionnement de -2.8% à CHF 99'235'000.-** largement compensée par une **diminution des charges de fonctionnement de -6.0% à CHF 96'913'000.-**. Une fusion desdites communes n'a en revanche pas d'incidence sur le compte des investissements. L'effort d'investissement de la nouvelle commune est équivalent à l'effort d'investissement annuel moyen consenti par les huit communes au cours des cinq dernières années, soit CHF -3'958'000.-. Le degré d'autofinancement de la nouvelle commune est amélioré de +14.7% puisqu'il passe de 511.4% à 568.8% en raison de l'amélioration du solde de fonctionnement. Quant au bilan de la commune fusionnée, il augmente de +3.6% à CHF 115'959'000.- en raison du report du solde du compte de fonctionnement (qui passe de CHF -951'000.- à CHF +2'322'000.-) et de l'attribution de la subvention cantonale à raison d'un tiers aux disponibilités (soit CHF 800'000.-), directement utilisable pour les frais de restructuration liés à la fusion, et de deux tiers à la réduction des emprunts à moyen et long terme (soit CHF 1'600'000.-). Ces éléments engendrent *in fine* une augmentation du capital de CHF 5'673'000.- à CHF 24'102'000.-, soit +30.8%.

Conditions de mise en œuvre de la fusion. Une fusion de communes ne constitue pas un objectif en soi, mais bien plutôt un moyen permettant aux communes parties prenantes de mieux remplir leur mission. Les avantages découlant d'une fusion peuvent être concrétisés par une augmentation de la quantité de prestations, par une amélioration de leur qualité, ou encore par une réduction des dépenses. En cas de réduction des dépenses, il est important de souligner qu'une **garantie de non-licenciement** est donnée aux collaborateurs des communes parties prenantes, mais une flexibilité quand aux tâches à effectuer est nécessaire.

Conclusion. Considérant les éléments ci-dessus, il apparaît clairement qu'une fusion des huit communes de Terre Sainte est opportune pour ses citoyens. Telle qu'elle est décrite dans le présent rapport, la commune fusionnée permet d'augmenter le volume de prestations à la population tout en réduisant les charges de fonctionnement et en abaissant le niveau général de la fiscalité. Par ailleurs, les perspectives de développement de la nouvelle entité sont renforcées, notamment en raison d'un développement territorial mieux maîtrisé et plus équilibré, d'un poids politique plus important et d'un rayonnement accru. Il est en conséquence légitime de proposer à la population une Convention de fusion soumise au verdict des urnes le 28 novembre 2010 et dont l'article 3 propose les armoiries ci-dessous.



1

Introduction

Termes de référence. Le présent rapport est remis en juin 2010 au comité de pilotage regroupant les Syndics des huit communes de Terre Sainte et chargé de diriger le projet de fusion entre les communes de Bogis-Bossey, Chavannes-de-Bogis, Chavannes-de-Bois, Commugny, Coppet, Founex, Mies et Tannay. Il est préparé par Dr Gilles Léchoy et Mme Cinthia Tellenbach – cabinet de conseil Compas Management Services Sàrl¹ à Neuchâtel², avec l'appui scientifique de Prof. Nils Soguel – Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)³ à Lausanne. Le présent document fait suite au rapport stratégique remis en mars 2009 (Réf. VD-TST-ES).

Contexte. Les huit communes de Terre Sainte forment une entité cohérente de près de 15'000 habitants, situées à l'extrême sud-ouest du Canton de Vaud, entre le Lac Léman, la frontière genevoise et la frontière française. Au fil des années, les communes sous revue ont mis en place de nombreuses collaborations intercommunales et ont connu d'importantes évolutions, notamment en termes démographiques (+102.1% au cours des 30 dernières années).

Afin de dépasser le stade de la collaboration et d'atteindre une masse critique permettant de fournir des prestations communales de manière plus efficace et plus efficiente, un comité de pilotage, formé des Syndics des communes de Terre Sainte, a été créé afin d'étudier l'opportunité d'un rapprochement entre neuf communes de Terre Sainte... la commune de Crans-près-Céligny étant au départ partie prenante au projet. Ce comité de pilotage a débuté ces travaux par une enquête auprès de la population des communes concernées permettant d'apprécier le soutien populaire à une étude de rapprochement/fusion. Compte tenu des résultats très positifs, une étude stratégique a été menée afin de

¹ Compas Management Services Sàrl, Case postale 2029, CH-2001 Neuchâtel, tél. 032.730.16.00, gilles.lechoy@compas-management.ch

² Les personnes susmentionnées remercient Monsieur Samuel Engel (Compas) pour sa précieuse collaboration.

³ IDHEAP, Maladière 21, CH-1022 Chavannes/Lausanne, tél. 021.557.40.50, nils.soguel@idheap.unil.ch

déterminer la forme, le périmètre et les lignes directrices d'un rapprochement intercommunal entre les communes de Terre Sainte. En mars 2009, cette étude a débouché sur la recommandation stratégique d'une fusion à huit communes (sans Crans-près-Céligny). L'absence de continuité territoriale et des avantages moins prononcés en termes de fourniture des prestations invalident clairement un rapprochement de type fusion pour la commune de Crans-près-Céligny. En conséquence, cette dernière a pris la décision de se retirer du projet.

Les huit communes restantes décident de poursuivre le processus en entamant une étude opérationnelle avec pour objectif la construction concrète du projet de fusion et la rédaction d'une convention de fusion. Le présent rapport expose donc le résultat des travaux opérationnels pour les huit communes de Terre Sainte. Il présente la future commune de Terre-Sainte résultant de la fusion des communes de Bogis-Bossey, Chavannes-de-Bogis, Chavannes-des-Bois, Commugny, Coppet, Founex, Mies et Tannay.

Objectifs. Conformément aux termes de l'offre signée par les représentants des huit communes de Terre Sainte et ceux de l'IDHEAP et de Compas Management Services Sàrl, la présente étude opérationnelle poursuit l'objectif suivant :

Construire « virtuellement » une commune résultant de la fusion des communes de Bogis-Bossey, Chavannes-de-Bogis, Chavannes-des-Bois, Commugny, Coppet, Founex, Mies et Tannay.

Pour ce faire, il convient de spécifier les caractéristiques de la commune fusionnée en termes de :

- **Stratégie de développement, financement/fiscalité, opinion publique et identités locales...** ceci au travers d'un certain nombre de lignes directrices ;
- **Prestations, produits et services** (volumes, quantités, etc.), **Processus et structure** (choix techniques, sous-traitance, etc.), **Ressources consommées** (humaines, matérielles, immatérielles et financières) et **Localisation** ;
- **Etats financiers prévisionnels** (compte de fonctionnement, compte des investissements, tableau de financement, bilan et coefficient d'imposition).

Démarche d'analyse. Pour atteindre l'objectif ci-dessus, la réalisation de la présente étude opérationnelle est scindée selon les phases suivantes :

- **Mise sur pied du projet.** Cette phase structure le projet (définition et dotation des organes, répartition des responsabilités, etc.) et prépare les outils d'analyse ;
- **Recueillir l'information pertinente.** Il s'agit d'établir un état de situation détaillé portant sur les prestations fournies par les administrations communales, sur les perspectives de développement des huit communes sous revue ainsi que sur divers aspects financiers et identitaires ;

- **Définir une vision stratégique.** Cette vision stratégique présente les lignes directrices devant guider la construction de la commune fusionnée. Elle repose sur la base de l'analyse des perspectives et potentiels de développement des communes sous revue ;
- **Elaborer une ou plusieurs options relatives à chaque prestation.** Chaque option définit ce que pourrait être la prestation dans la commune fusionnée, ceci en termes de qualité, de quantité, de mode de production, de consommation de ressources et de coûts ;
- **Construire la nouvelle commune.** A partir de la vision stratégique et des options concernant chaque prestation, il convient de modéliser les contours d'une nouvelle commune porteuse d'avenir et susceptible d'emporter l'adhésion d'une majorité de citoyens ;
- **Etablir les états financiers prévisionnels.** Cette dernière phase traduit en termes financiers les choix effectués ci-dessus. Un compte de fonctionnement (charges, revenus), un bilan (actif, passif), une enveloppe globale pour les investissements (dépenses, recettes) sont établis⁴... ceci eu égard à un coefficient d'imposition défini pour la nouvelle commune.

Parallèlement à ceci, des groupes de travail travaillent sur le nom et les armoiries de la nouvelle commune ainsi que sur la rédaction de la convention de fusion.

Structure du rapport. Outre le chapitre introductif, le présent rapport compte neuf chapitres. Les chapitres deux à quatre présentent les lignes directrices de la commune fusionnée résumées au travers d'une stratégie de développement (chapitre 2), d'une analyse de la fiscalité et de la situation financière (chapitre 3), et de l'opinion publique, de l'identité et de la vie locale (chapitre 4). Le cinquième chapitre résume les contours de la commune fusionnée pour l'ensemble des prestations communales. Les conséquences financières résultant des modifications relatives auxdites prestations sont présentées au chapitre six. Le chapitre sept précise quant à lui l'état d'esprit qui doit présider à la mise en œuvre de la fusion. Enfin, le rapport s'achève par une conclusion (chapitre 8) et par les annexes (chapitre 9). Un glossaire clôt le présent document. Précisons que le détail des principales modifications de chaque prestation ainsi que les impacts en termes financiers sont présentés dans un **document ad hoc**.

Remerciements. Les travaux nécessaires à la construction « virtuelle » d'une commune issue de la fusion des huit communes de Terre Sainte ont nécessité un engagement considérable de toutes les parties prenantes. Nous tenons à exprimer ici nos plus vifs remerciements aux personnes qui ont participé à la démarche. Nous remercions en particulier les collaborateurs ainsi que les responsables politiques des huit communes sous revue.

⁴ Ces états financiers sont élaborés à partir de la dernière situation connue au démarrage de l'analyse (comptes 2008). Ils se basent sur une hypothèse « big bang »... c'est-à-dire que l'ensemble des effets liés à la fusion se matérialisent instantanément.

2

Stratégie de développement

SITUATION STRATÉGIQUE INITIALE. La **situation stratégique initiale** des huit communes de Terre Sainte **peut être considérée comme excellente...** ce qui se traduit notamment par un très fort dynamisme démographique (entre 1980 et 2007 la population a plus que doublé !). Cette situation s'explique par des chances/forces surpassant les risques/faiblesses. Ainsi, les principaux atouts des communes sous revue concernent (1) la situation géographique proche de grandes villes, (2) la proximité de voies de communication performantes ou encore (3) la qualité de vie. La figure 2-1 ci-dessous synthétise ces éléments.

Il ressort de cette situation stratégique initiale que les huit communes de Terre Sainte sont confrontées à **quatre défis stratégiques majeurs** :

- **Maîtriser** (quantitativement) **la croissance démographique** tout en développant (qualitativement) une **mixité socio-démographique** dans les différents villages → permettre aux jeunes de TST de rester vivre en TST ;
- **Stimuler le développement économique** (→ pôle de développement, Coppet...), notamment dans les domaines artisanal et tertiaire (services à la population...) afin d'offrir sur place des emplois à la population, en particulier aux jeunes de la région... ceci en préservant le **cadre et la qualité de vie** ;
- **Promouvoir un développement territorial équilibré** entre les différents villages (« chaque village doit se développer ! »), ceci tout en évitant le mitage du territoire (→ habitat groupé, densification) ;
- **Améliorer les transports et communications** entre les villages (« désenclaver les villages »), avec les centres d'emplois (« connexions entre lieu de vie et lieu de travail » → 3^{ème} voie autoroutière/ferroviaire, gares CFF/voies lacustres) et en termes de trafic de transit.

C'est par rapport à ces défis que la commune fusionnée doit se positionner, et en particulier déterminer son **intention stratégique**.

Figure 2-1 : Situation stratégique initiale - Huit communes de Terre Sainte

SITUATION ACTUELLE, TENDANCES EVOLUTIVES	
<ul style="list-style-type: none"> • Très fort dynamisme démographique, soit +102.1% à 14'707 entre 1980 et 2007 (VD +28.2%) ; • Communes essentiellement résidentielles avec un ratio emploi/population de 22.7% (VD 48.0%), part importante de contribuables à hauts revenus et taux de pendularité élevé ; • Tissu économique presque exclusivement tertiaire, avec 3'198 emplois (chiffres 2005) dont 7.3% secteur primaire (VD 5.6%), 10.2% secteur secondaire (VD 19.7%) et 82.5% secteur tertiaire (VD 74.7%) ; • Communes appartenant à une zone suburbaine située dans la métropole lémanique et rattachée à l'agglomération franco-valdo-genevoise. 	
<p>CHANCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • A-Critères de qualité de vie (« entre Jura et Lac », vivre à la campagne et travailler en ville) correspondant au profil TST ; • A-Proximité de centres d'emplois importants, dynamiques (Genève, Lausanne Nyon) pour partie saturés en termes d'habitat ; • C-Intégration des communes dans l'agglomération franco-valdo-genevoise → dynamique de développement. 	<p>RISQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • A-Augmentation du trafic pendulaire provoquant un engorgement progressif du réseau routier, un accroissement des nuisances ; • B-« Débordement » non maîtrisable (démographie, aménagement du territoire...) des villes-centres ; • C-Politique cantonale incitant au développement des centres → développement « démesuré » au détriment de la qualité de vie.
<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • A-Qualité de vie (aménités, « campagne à proximité de la ville), infrastructures de très bon niveau (culture, sport, sociétés locales) ; • A-Pôle de développement d'importance cantonale (Coppet) ; • B-Excellente accessibilité (auto) routière, ferroviaire, aérienne : proximité d'axes de communication performants (autoroute, gare de Coppet, aéroport de Genève) ; • B-Forte capacité financière (assiette fiscale, force fiscale...) → capacité à investir, à fournir des prestations... avec une fiscalité avantageuse. 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • A-Transports publics internes insuffisants (desserte entre communes, accessibilité des TP), important trafic de transit → nuisances ; • B-Manque de logements à loyer « raisonnable » permettant aux jeunes de rester dans la région (+ rareté des surfaces constructibles) ; • C-Tissu économique (activités commerciales et artisanales) peu développées (ratio emploi/population : TST 22.7%, VD 48.0%).

Note : Les « notations » A, B et C correspondent au degré de priorité de la force, A étant le plus élevé
 Source : Atelier « stratégie »

INTENTION STRATÉGIQUE ET POSITIONNEMENT. La commune fusionnée a pour **ambition** d'être :

Un pôle de développement durable et équilibré (démographie, économie), **offrant un cadre de vie/travail de premier ordre** (territoire, fiscalité), **harmonieusement intégré dans son agglomération** (transport).

Cette intention stratégique se traduit par le **positionnement stratégique** suivant⁵ :

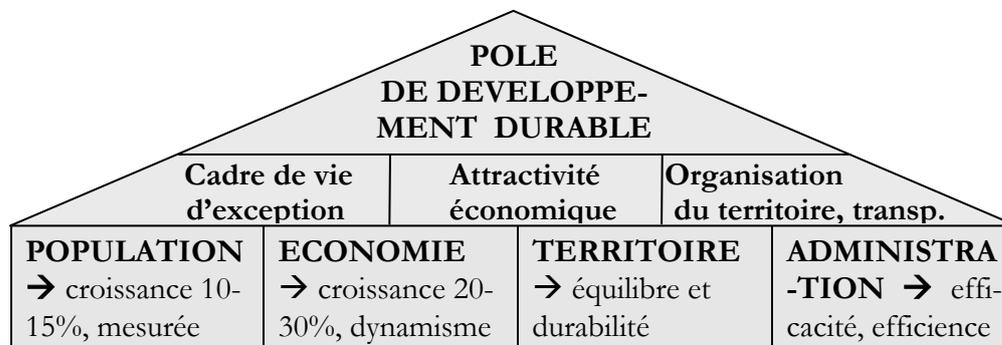
- **Accroissement mesuré de la population** (+10-15% à 10 ans, soit +1'500-2'200 hab.), préservant l'équilibre démographique des villages (structure de la population, mixité) et axé en particulier sur la possibilité offerte aux jeunes de TST de faire leur vie en TST !
- **Développement économique renforcé** (+20-30% à 10 ans, soit +650-1000 emplois), axé avant tout sur des activités tertiaires → activités artisanales, services de proximité, services à la population, ainsi que du tertiaire « moteur » (pôles de développement, Coppet, zone autoroute) ; ceci accompagné d'une « migration » des artisans localisés dans les centres des villages vers les zones idoines (zone artisanale « Monde de l'autoroute ») ;
- **Aménagement du territoire équilibré** mettant avant tout l'accent sur la **durabilité**, la préservation du cadre et de la qualité de vie : (1) Coppet constitue le centre de gravité (transport, centralité...), (2) chaque village participe au développement (« ne pas concentrer le développement autour de 1 ou 2 axes uniquement »), (3) densification de l'habitat dans les zones déjà urbanisées (« éviter le mitage du territoire, l'étalement... », densifier les zones centrales de chaque localité), (4) mixité sociale dans chaque village (« éviter la ghettoïsation des jeunes... »), (5) habitats groupés, loyers « modérés », proches des TP ;
- **Infrastructures de transport (publics) et de communication performantes** entre les villages (« compagnie de transports publics TST ? »), avec l'extérieur (« ouverture sur GE... »)⁶ et dans la maîtrise et l'organisation du trafic de transit... ceci avec pour idée directrice la promotion d'une mobilité douce → **intégration dans l'agglomération** (franco-valdo-genevoise) ;
- **Administration et services communaux efficaces/efficaces**, fournissant des prestations en ligne avec les exigences de la population (qualité, proximité) et travaillant de manière efficiente/productive ;
- **Fiscalité attractive** permettant de soutenir la dynamique résidentielle/économique de la nouvelle commune.

⁵ La réalisation dudit positionnement n'est bien évidemment pas entièrement entre les mains de la nouvelle commune (compétences communales limitées !).

⁶ CFF → réouverture des gares CFF, bus connectés au RER-CEVA, renforcement des voies lacustres, construction d'une 3^{ème} voie autoroutière/ferroviaire...

La figure 2-2 ci-dessous synthétise l'intention stratégique de la commune fusionnée ainsi que le positionnement y relatif.

Figure 2-2 : Intention stratégique et positionnement – commune fusionnée



Source : Atelier « stratégie »

LIGNES DIRECTRICES. La concrétisation de ce positionnement stratégique en termes de domaines d'activités, prestations, compétences et ressources implique le respect des **lignes directrices** suivantes.

DOMAINES D'ACTIVITÉS ET PRESTATIONS

A. **Développer de manière ciblée les domaines d'activités et prestations** permettant de soutenir un **développement démographique et économique durable** :

- ➔ **Prestations liées à l'évolution de la population** : habitat (→ logements « abordables »), santé (→ appartements protégés, EMS), scolaire et para scolaire ;
- ➔ **Prestations liées au développement du territoire** (qualité de vie, équilibre du territoire)⁷ : aménagement du territoire (→ plan d'aménagement commun et cohérent, spécialisation des espaces → ex. Coppet = centre tertiaire, zone autoroute = centre artisanal), immeuble et domaine (→ maîtrise du foncier par achat de terrains), transports et communication (→ transports publics, trafic de transit, accessibilité centres-urbains, interconnexions villages, évitement de Coppet, Commugny... par contournement, tunnel...) ;
- ➔ **Prestations liées à la dynamique locale, à la vie locale** (soutien de la vie locale) : sport, culture et jeunesse (→ renforcement/diversification des activités culturelles et sportives : activités sportives, terrain de sport, centre culturel...) ;
- ➔ **Prestations liées au développement de l'emploi** : promotion économique (→ développement de prestations/instruments dans le domaine de la promotion économique) ;
- ➔ **Eléments transversaux** : développement des prestations « à distance » (via internet...) et de concepts communs (→ concept de

⁷ Ceci dans le cadre des planifications d'ordre supérieur (PDC-PDR-SDTS).

gestion des déchets, concepts nature, projet agro-environnemental « Eco TS »), coordination des heures d'ouverture des antennes décentralisées.

- B. **Maintenir les autres domaines d'activités et prestations** à un niveau « en ligne » avec la pratique régionale, avec une exigence élevée en termes de qualité.

ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET LOCALISATION

- C. **Localisation** → **localiser les services communaux** de manière équilibrée entre les différents villages, (1) en centralisant les services de **soutien (back office → finances, informatique, RH...)**, (2) **en organisant de la manière la plus rationnelle possible les services où ce sont les** collaborateurs de la commune qui se déplacent (routes, parcs et jardins, **intendance des bâtiments, gérance immobilière...)**⁸ et (3) **en** maintenant une fourniture décentralisée (« antenne par village ») pour les prestations de proximité (= l'utilisateur se déplace : contrôle des habitants...)⁹ ;
- D. **Organisation** → **développer certains services** (service technique, service juridique, gérance immobilière)... et internaliser certaines sous-traitances (après analyse coûts-bénéfices) + **adapter les dotations et les attributions des responsables** → séparation claire entre le politique (stratégique) et l'administratif / technique (opérationnel), renforcement des attributions / compétences des cadres (« chefs de service ») administratifs / techniques (spécialisation...);
- E. **Fonctionnement** → **renforcer les activités liées à la conduite de la commune** : conduite politique (→ renforcement de la capacité de conduite politique, représentation des villages équilibrée)¹⁰ + **disposer d'un système informatique performant** (liaison antennes – centre administratif) ;
- F. **Rechercher systématiquement la productivité la plus élevée** en optimisant les processus opérationnels et de soutien. Privilégier les manières de faire les plus productives et les moins coûteuses, en exploitant de manière conséquente les potentiels liés aux économies d'échelle, aux synergies, à une routinisation accrue du travail (professionnalisation) ou encore à une meilleure gestion des équipes.

RESSOURCES

- G. **Spécialiser les ressources humaines** pour atteindre un niveau d'excellence (→ bilan de compétences...);

⁸ A terme (5-10 ans), un centre unique d'entretien des machines, un centre administratif unique (adresse unique) avec une antenne dans chaque arrondissement (locaux actuels)...

⁹ Ainsi, l'aménagement du territoire peut être centralisé, mais en maintenant la possibilité de consulter sur place (i.e. dans l'arrondissement) le dossier de mise à l'enquête.

¹⁰ Possibilités évoquées : législatif de 100 membres avec représentation des villages pro rata population (8 arrondissements électoraux), exécutif de 9 personnes avec un représentant de chaque village et un syndic.

- H. **Utiliser pour l'essentiel les infrastructures existantes**, en particulier au niveau des bâtiments (administratifs, techniques...);
- I. **Disposer d'un système informatique intégré et performant** (cf. administration décentralisée dans les antennes).

La figure 2-3 ci-dessous synthétise les principales lignes directrices devant guider, en termes stratégiques, la construction de la commune fusionnée.

Figure 2-3 : Lignes directrices – construction de la commune fusionnée

<p>DOMAINES D'ACTIVITÉS ET PRESTATIONS</p> <p>Développement ciblé : habitat, santé, (para)scolaire, aménagement du territoire, immeuble et domaines, sport, culture et jeunesse, promotion économique, transports (publics) et communication.</p> <p>ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET LOCALISATION</p> <p>Modèle concentré (infrastructures existantes) avec antennes dans les arrondissements (→ services de proximité) ;</p> <p>Création de services (avec/sans internalisation de sous-traitance) avec adaptation des dotations et attribution des responsables politiques et administratifs ;</p> <p>Renforcement de la conduite politique et administrative ;</p> <p>Recherche systématique de la productivité la plus élevée.</p> <p>RESSOURCES</p> <p>Renforcement des compétences RH par une spécialisation accrue ;</p> <p>Système informatique intégré et performant ;</p> <p>Fonctionnement pour l'essentiel avec les infrastructures existantes.</p>
--

Source : Atelier « stratégie »

APPRÉCIATION. Globalement, les **avantages** et **inconvenients** de la commune fusionnée en termes stratégiques se résument aux points suivants :

AVANTAGES

- **A-Meilleure cohérence régionale**, avec une considération à l'échelle régionale des problèmes dépassant les limites des communes actuelles (transport, communication, aménagement du territoire → « meilleure gestion de l'agro-paysager », passage à l'échelle des marchés publics) ;
- **A-Renforcement du poids et de l'image** dans la région (conseil régional), l'agglomération, le district et le canton, d'où notamment une meilleure défense des intérêts ;
- **B-Capacité accrue à mener des projets « supra communaux »** (capacité financière et de gestion), notamment en termes d'adaptation de l'offre en termes d'infrastructures ;
- **B-Consolidation du professionnalisme** des services et des autorités (spécialisation, ressources en temps...), d'où une conduite et des prestations plus performantes ;

- **C-Renforcement de la démocratie**, avec un jeu politique plus ouvert et dynamique ainsi qu'un renouvellement plus facile du personnel politique ;
- **C-Consolidation d'une identité Terre Sainte**, au travers notamment de la création d'une nouvelle dynamique régionale.

INCONVÉNIENTS

- **A-Difficultés liées à la phase de transition**, notamment en termes de complexité/lourdeur de la nouvelle administration, de flou dans le jeu politique, de frais de restructuration et, *in fine*, de changements d'habitude. Ceci montre l'importance d'une gestion de projet solide dans la phase de réalisation... ainsi que l'utilité de la subvention cantonale susceptible d'absorber d'éventuels coûts de restructuration ;
- **A-Craintes de devoir payer plus** (coefficient d'impôt)... d'où l'importance de construire un projet solide financièrement, reposant sur une fiscalité réaliste (→ économies d'échelle, synergies) gage d'une situation financière saine et solide ;
- **B-Distance accrue entre les élus, l'administration et les citoyens**, avec une dépersonnalisation des relations, une perte en termes de connaissance des spécificités locales. L'administration reste cependant au service du citoyen... et la nouvelle commune ne constitue pas une « mégalopole » !
- **B-Perte de maîtrise (micro)locale** (« on n'est plus maître chez nous ! ») **et de représentativité politique** (Conseil communal, Municipalité)... d'où l'opportunité d'instituer des arrondissements électoraux, en tous les cas dans une phase de transition ;
- **C-Réorganisation/regroupement des services administratifs** (« ne plus faire tout partout », d'où un équilibre à trouver entre concentration et maintien d'une proximité suffisante (prestations « réellement » de proximité) ;
- **C-Politisation de la vie publique**, avec l'apparition probable de partis politiques qui structurent le débat, mais qui parfois sont susceptibles de faire passer les « querelles idéologiques » avant les intérêts de la commune. Dans ce contexte, l'émergence d'une entente villageoise constitue une piste intéressante.

POINTS CLÉS. Le défi de la commune résultant de la fusion des huit communes de Terre Sainte consiste à maîtriser quantitativement et qualitativement sa **croissance démographique**, à stimuler son **développement économique**... ceci en promouvant un **développement territorial équilibré** préservant le cadre et la qualité de vie. Dans cette perspective, la commune fusionnée a pour ambition de devenir un **pôle de développement durable et équilibré** (démographie, économie), **offrant un cadre de vie/travail de premier ordre** (territoire, fiscalité), **harmonieusement intégré dans son agglomération** (transport).

Ceci nécessite à terme le renforcement ciblé de certaines **prestations** (habitat, santé, (para)scolaire, aménagement du territoire, immeuble et domaines, sport, culture et jeunesse, promotion économique, transports (publics) et communication), un renforcement de la conduite (politique, administrative), une **administration efficace et efficiente** (productivité, coût des ressources) organisée selon un modèle concentré intégrant des antennes pour la fourniture de certaines prestations décentralisées (besoin de proximité). Les services de la commune fusionnée doivent pour l'essentiel fonctionner avec les **infrastructures existantes** et se localiser de manière équilibrée sur le territoire communal.

3

Fiscalité et situation financière

SITUATION STRATÉGIQUE INITIALE. Les communes de Terre Sainte jouissent d'une **situation financière très favorable** en comparaison intercommunale VD, soit (1) une force fiscale très largement supérieure à la moyenne VD, (2) un endettement net largement inférieur et (3) un coefficient d'imposition sensiblement inférieur à ladite moyenne. (4) Les dépenses courantes par habitant sont par contre supérieures à la moyenne VD (avec ou sans Lausanne !), ainsi (5) qu'une marge d'autofinancement légèrement supérieure à la moyenne VD. La figure 3-1 ci-dessous explicite ce constat.

Il ressort de cette situation stratégique initiale que les huit communes de Terre Sainte doivent répondre à **quatre défis stratégiques majeurs** (→ pour que la fusion soit un succès) :

- **Maintenir l'attractivité fiscale** (coefficient d'impôt, taxes, émoluments) afin de conserver, voire de développer l'assiette fiscale (ainsi que la force fiscale y relative)... ceci tout en conservant une **situation financière saine et pérenne** ;
- **Aligner les taxes et émoluments** en visant une neutralité des prélèvements permettant de se rapprocher de l'autofinancement des prestations par les bénéficiaires ;
- **Dégager des ressources à l'interne** par une optimisation de l'utilisation des ressources (→ efficacité des prestations, efficience des processus...), ceci pour adapter l'offre de prestations et investir (→ marge d'autofinancement, endettement) ;
- **Garantir l'emploi et le niveau des rémunérations...** et utiliser les départs naturels comme marge de manœuvre pour absorber les gains de productivité.

C'est par rapport à ces défis que la commune fusionnée doit se positionner, et en particulier déterminer son **intention stratégique**.

Figure 3-1 : Situation initiale - Huit communes de Terre Sainte

ETAT DE SITUATION	CONTRAINTES
<ul style="list-style-type: none"> • A-Coefficient d'impôt TST < moy. VD (moy. simple 05-08 : TST 62.9, VD 73.1)¹¹, Min. 2010 à COP+BOG : 60.0 ; internationaux non imposables ! • A-Force fiscale TST << moy. VD (moy. pondérée 03-07 : TST CHF 4'734.-, VD CHF 3'085.-) ; • A-Dépenses courantes par hab. TST > moy. VD (moy. pondérée 03-07 : TST CHF 5'355.-, VD sans Lausanne CHF 4'205.- !¹²) ; • A-Marge d'autofinancement TST > moy. VD (moy. pondérée 03-07 : TST CHF 813.-, VD CHF 725.-) ; • B-Taxes et émoluments TST variables en termes de structure (base) & niveau (montant) ; • B-Endettement net par hab. TST << moy. VD (moy. pondérée 03-07 : TST CHF 655.-, VD sans Lausanne CHF 1'461.- !¹³) ; • C-Autres éléments : absence de gros investissements indispensables à court terme (mais souhaits !). 	<ul style="list-style-type: none"> • A-Conserv er une situation financière saine et pérenne (endettement, taux d'imposition, autofinancement, revenus courants >= dépenses courantes...) ; • A-Maintenir l'attractivité (para) fiscale (fiscalité alignée vers le bas, taxes et émoluments alignés → neutralité des coûts, autofinancement (→ internationaux) ; • A-Garantir l'emploi et les salaires (conditions actuelles, harmonisation progressive sur 5 ans) ; • B-Etre prudent et équitable (→ ensemble du territoire, proximité) en termes d'investissement et de nouvelles prestations ; • B-Maintenir le rapport qualité/prix des prestations, avec certaines améliorations ponctuelles ; • B-Accumuler du patrimoine financier (terrains → construction d'habitat « abordable ») ; • C-Autres éléments : néant.

Note : Les « notations » A, B et C correspondent au degré de priorité de la force, A étant le plus élevé
 Source : Atelier « finances »

INTENTION STRATÉGIQUE ET POSITIONNEMENT. La commune fusionnée a pour **ambition** d'être :

Une commune durablement saine en termes financiers, attractive fiscalement (fiscalité < moy. VD), capable de dégager à l'interne l'essentiel des ressources nécessaires à l'adaptation des prestations et au développement des équipements / infrastructures.

Cette intention stratégique se traduit par le **positionnement stratégique** suivant :

- **Situation financière durablement (très) saine** (→ maintien pour l'essentiel de la situation actuelle), ceci eu égard aux indicateurs financiers usuels (marge d'autofinancement, endettement...), avec un

¹¹ Différences entre communes : FOU/09 : 69.0, MIE/09 : 55.0, relevé à 65.0 pour 2010 !

¹² Dépenses courantes par hab. VD avec Lausanne : CHF 5'199.-

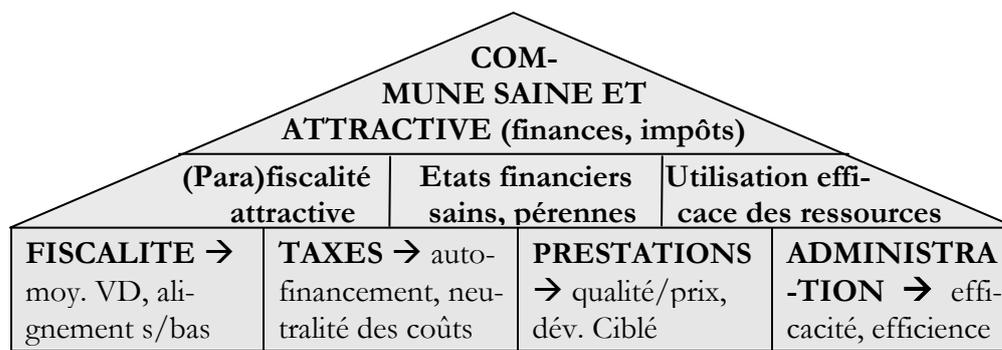
¹³ Endettement net par hab. VD avec Lausanne : CHF 3'918.-

effort d'investissement en ligne avec les ambitions de la commune en termes de développement (ex. politique en termes d'habitat) ;

- **Fiscalité attractive, stable en-dessous de la moy. VD**, avec un coefficient de 63.0. Adaptation des taxes et émoluments vers l'autofinancement et adaptation en conséquence de la fiscalité (→ neutralité des prélèvements) ;
- **Administration efficace et efficiente** capable de dégager pour l'essentiel à l'interne (→ stabilité du niveau d'endettement) les ressources nécessaires à l'adaptation de l'offre de prestations (palette de prestations, rapport qualité/prix) et au développement des infrastructures (→ marge d'autofinancement, capacité d'investissement).

La figure 3-2 ci-dessous synthétise l'intention stratégique de la commune fusionnée ainsi que le positionnement y relatif.

Figure 3-2 : Intention stratégique et positionnement – commune fusionnée



Source : Atelier « finances »

LIGNES DIRECTRICES. La concrétisation de ce positionnement stratégique en termes de domaines d'activités, prestations, compétences et ressources implique le respect des **lignes directrices** suivantes :

DOMAINES D'ACTIVITÉS ET PRESTATIONS

- Maintenir le niveau des prestations** (qualité, quantité) et **développer de manière ciblée les domaines d'activités et prestations** permettant de soutenir le **développement démographique et économique** de la nouvelle commune (aménagement du territoire, sécurité) ;
- Adapter les taxes et émoluments** (niveau et structure) en visant une **neutralité des prélèvements globaux** et en favorisant une responsabilisation du citoyen (→ autofinancement, couverture des charges incluant si applicable des provisions pour entretien/maintien de la valeur, incitation à l'économie).

ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET LOCALISATION

- C. **Rechercher et réaliser de manière conséquente les économies d'échelle et synergies** possibles du fait de la fusion → recherche de la productivité la plus élevée (manière de faire la plus efficiente) ;
- D. **Localiser les services communaux de manière rationnelle** (→ regroupement des services de soutien à un même endroit), en **maintenant une fourniture décentralisée là où la proximité est nécessaire** (ex : contrôle des habitants) et en utilisant, pour l'essentiel, les infrastructures existantes.

RESSOURCES

- E. **Disposer d'équipements performants**, en lien avec les ambitions de la nouvelle commune (ex : système informatique intégré) ;
- F. **Utiliser les départs naturels pour réaliser des économies RH potentielles...** et garder une marge de manœuvre au niveau des postes à repourvoir jusqu'à la date de votation (contrat à durée déterminée, investigation systématique des possibilités de collaboration entre les communes...);
- G. **Coefficient d'imposition fixé à 63.0** engendrant une diminution des ressources fiscales totales. Comme le montre le tableau ci-dessous, un alignement du coefficient vers le bas, soit 63.0, nécessite une économie de CHF -2'875'745.- pour des charges totales (hors imputations internes) de CHF 103'061'584.-, soit une économie de -2.8% (ou -8.2% en partant du principe qu'une commune n'a d'influence que sur 1/3 de ses charges)¹⁴. NB Ces estimations s'entendent hors impact en termes de péréquation !
- H. **Aide cantonale à la fusion** (cf. Loi sur les fusions de communes – LfusCom, du 7 décembre 2004)¹⁵ d'un **montant de CHF 2'400'000.-**,

¹⁴ Le même tableau montre qu'un alignement sur un coefficient d'imposition de 60.0 (le coefficient le plus bas des communes parties prenantes) nécessite une économie de CHF -6'129'291.-, toujours pour un total de charges (hors imputations internes) de CHF 103'061'584.-, soit une économie de -5.9% (ou de -17.5% si l'on part du principe qu'une commune n'a d'influence que sur 1/3 de ses charges). NB Ces estimations s'entendent hors impact en termes de péréquation !

¹⁵ Loi sur les fusions de communes (LFusCom) du 7 décembre 2004 :

Incitation financière aux fusions de communes

Art. 25, al. 1 : L'incitation financière consiste en un montant en francs par habitant des communes qui fusionnent, Ce montant est fixé par un décret du Grand Conseil (→ 250.-/hab., « Guide pour les fusions de communes du Canton de Vaud)

al. 2 L'incitation financière est plafonnée à 1'500 habitants par commune qui fusionne et à 3'000 habitants pour l'ensemble des communes qui fusionnent.

Art. 26 al. 1 Pour encourager les fusions de plus de deux communes, un multiplicateur est appliqué au calcul de l'incitation financière

al. 2 Lorsque deux communes fusionnent, le multiplicateur est de 1. Il est majoré de 0.1 unité pour chaque commune supplémentaire participant à la fusion.

Incitation financière complémentaire (prime à la fusion)

Art. 28. Al. 1 L'incitation financière du chapitre IV est majorée pendant les 10 ans qui suivent l'entrée en vigueur de la présente loi.

soit CHF 250.-/hab. * 3'000 hab. * 1.6 (multiplicateur, huit communes)
* 2 (fusion avant le 31 janvier 2012).

La figure 3-3 ci-dessous synthétise les principales lignes directrices devant guider, en termes stratégiques, la construction de la commune fusionnée.

Figure 3-3 : Lignes directrices – construction de la commune fusionnée

<p>DOMAINES D'ACTIVITÉS ET PRESTATIONS</p> <p>Maintien du niveau des prestations (qualité, quantité) et développement ciblé dans les domaines permettant de soutenir le développement démographique et économique ;</p> <p>Adaptation des taxes et émoluments, avec neutralité des prélèvements globaux.</p> <p>ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET LOCALISATION</p> <p>Renforcement de la capacité de conduite politique ;</p> <p>Recherche et réalisation d'économies d'échelle et synergies ;</p> <p>Localisation rationnelle des services communaux (proximité tant qu'un besoin est avéré).</p> <p>RESSOURCES</p> <p>Niveau d'équipements performants ;</p> <p>Coefficient d'impôt cible de 63.0 (sous réserve d'une situation financière saine dans la durée) → économies nécessaires de CHF -2'875'745.- (base 2008, coefficient de 63.0, hors impact péréquatif), soit -2.8% du total des charges ;</p> <p>Fonctionnement pour l'essentiel avec les infrastructures existantes ;</p> <p>Aide cantonale à la fusion de CHF 2'400'000.-</p>
--

Source : Atelier « stratégie »

-
- al. 2 La majoration consiste en la multiplication par 2 du montant de l'incitation financière pendant les 7 années qui suivent l'entrée en vigueur de la présente loi ;
- al 3 la majoration consiste en la multiplication par 1.5 du montant de l'incitation financière dès la 8ème année qui suit l'entrée en vigueur de la présente loi.

Figure 3-3 : Estimation des économies nécessaires suite à l'adaptation du coefficient d'imposition

VD-TST Economies nécessaires à réaliser selon chiffres années 2008 et 2010									
	BOG	CH.-BOG	CH.-BOIS	COM	COP	FOU	MES	TAN	Somme
Impôt revenu PP 2008	2'972'464	2'757'118	1'309'970	13'484'856	16'016'666	16'859'557	8'060'739	7'392'854	68'854'223
Impôt revenu PM 2008	33'657	747'192	12'671	416'535	549'170	202'642	216'765	167'352	2'345'983
Coefficient 2010	60.0	66.5	65.0	67.0	63.0	69.0	65.0	65.0	
Total Charges (hors imputation internes) 2008	4'195'753	5'661'037	2'990'737	18'341'681	24'657'496	24'995'227	12'385'495	9'834'157	103'061'584
COEFFICIENT LE PLUS PAS									
Coefficient le plus bas	60.00								
Moyenne pondérée coefficients	65.65								
Impôt revenu PP/PM avec coefficient le plus bas	3'006'120	3'161'783	1'220'899	12'449'006	15'776'987	14'836'695	7'640'773	6'978'652	65'070'915
Différence avec revenu	-	-342'527	-101'742	-1'452'384	-788'849	-2'225'504	-636'731	-581'554	-6'129'291
Montant à économiser									-6'129'291
Pourcentages des charges à économiser (hors péréquation)									-5.95%
Pourcentages des charges influençables (34%) à économiser (hors péréquation)									-17.49%
COEFFICIENT CHOISI									
Coefficient choisi	63.00								
Moyenne pondérée coefficients	65.65								
Impôt revenu PP/PM avec coefficient le plus bas	3'156'426	3'319'873	1'281'944	13'071'456	16'565'836	15'578'529	8'022'811	7'327'584	68'324'461
Différence avec revenu	150'306	-184'437	-40'697	-829'934	-	-1'483'669	-254'692	-232'622	-2'875'745
Montant à économiser									-2'875'745
Pourcentages des charges à économiser (hors péréquation)									-2.79%
Pourcentages des charges influençables (34%) à économiser (hors péréquation)									-8.21%

Sources : Comptes communaux + Compas/Idheap

POINTS CLÉS. Le défi de la commune résultant de la fusion des huit communes de Terre Sainte consiste à trouver le bon arbitrage entre **cadre de vie** (prestations, services à la population, qualité de vie) et **pression fiscale**. Dans cette perspective, la commune fusionnée a pour ambition d'être une commune **durablement saine en termes financiers, attractive fiscalement**, capable de dégager à l'interne l'essentiel des ressources nécessaires à l'adaptation des prestations et au développement des équipements/infrastructures. Ceci se concrétise par un **alignement de la fiscalité** sur un coefficient d'imposition de 63.0... et donc la réalisation d'une **économie de fonctionnement de CHF 2'875'745.-, soit 2.8% du budget 2008** cumulé des huit communes sous revue (CHF 103'061'584.-). Il convient donc de **dégager à l'interne des moyens financiers suffisants**, permettant notamment le maintien du niveau des prestations actuel et le développement ciblé de domaines d'activités afin de **soutenir le développement démographique et économique**. Dans ce contexte, il importe de rechercher et réaliser des **économies d'échelle et synergies**, d'utiliser les infrastructures existantes et d'y localiser les services de manière cohérente (équilibre entre les villages... en aménageant la proximité là où elle est indispensable) et de tirer parti des départs naturels RH.

Opinion publique, identité et vie locale

SITUATION INITIALE EN TERMES D'OPINION. L'opinion publique des huit communes de Terre Sainte est sensible, pour ce qui concerne le projet de fusion, aux arguments (forces motrices, neutres et immobilisantes)¹⁶ synthétisés dans la figure 4-1 ci-dessous. Il ressort de l'analyse du champ des forces que la commune fusionnée doit maîtriser **trois défis stratégiques majeurs** en termes d'opinion publique :

- **Fédérer la population autour d'une identité REGIONALE Terre Sainte** préservant l'identité de chaque village (« fusion fédérative », maintien du nom et des armoiries de chaque village, vie des sociétés locales...);
- **Expliquer le besoin de changement** (échelle des problèmes, déficit démocratique de l'intercommunalité, niveau de compétence requis...) ainsi que **l'opportunité de changer maintenant** (fusion = aboutissement logique d'un long processus ayant démarré il y a plusieurs dizaine d'années par les collaborations intercommunales, « le fruit est mûr », aide cantonale via la Loi sur les fusions de communes - LFusCom, échéance des prochaines élections communales) ;
- **Construire un projet solide** équilibré entre économies de fonctionnement et niveau des prestations afin de permettre un alignement durable de la fiscalité « vers le bas ».

C'est par rapport à ces défis que la commune fusionnée doit se positionner et déterminer son **intention stratégique**.

INTENTION STRATÉGIQUE ET POSITIONNEMENT. La commune fusionnée a pour **ambition** d'être :

Une entité respectueuse de chacun des villages qui la composent (identité, autonomie, « fusion fédérative »), apportant des avantages concrets et durables en termes de prestations et/ou financiers ainsi qu'une réponse cohérente aux problèmes actuels (aménagement du territoire, transport...).

¹⁶ Forces motrices → voter oui au projet, forces immobilisantes → voter non au projet, (si applicable : forces neutres → voter oui ou non selon la modalité de la force, son contenu).

Tableau 4-1 : Etat de situation – opinion publique

FORCES MOTRICES	FORCES IMMOBILISANTES
<ul style="list-style-type: none"> • A-Identité régionale Terre Sainte (→ périmètre cohérent...) préservant l'identité de chaque village (« fusion fédérative », et pas « fusion par absorption »)¹⁷ ; • A-Diminution pérenne de la (para)fiscalité (coefficient, taxes) ; • A-Fourniture de prestations élargies (+ maintien de la proximité), nouvelles infrastructures... ; • B-Commune plus puissante → interne (processus décisionnels coordonnés au niveau TST), externe (représentation, « groupe des villes ») ; • B-Prise de décision à la bonne échelle (structurelle, administrative, politique) → cohérence, adaptation aux problèmes actuels ; • B-Economies de fonctionnement (synergies, économies d'échelle), économies concrètes et explicables ; • C-Autres éléments : amélioration de l'attractivité de la Terre Sainte (→ recettes fiscales suppl.), dotation des autorités plus facile (réservoir de candidats), suppression des lenteurs et lourdeurs liées aux associations intercommunales. 	<ul style="list-style-type: none"> • A-Manque de conscience du besoin de changement (« statu quo est ok », « ma commune fonctionne très bien, merci ! »), changement perçu comme trop rapide (« pourquoi aller si vite ») ; • A-Hausse de la (para)fiscalité (ou baisse non pérenne) ; • A-Dilution de l'identité et de la vie locale (sociétés locales, vie de village, identité villageoise) ; • B-Politisation de la vie locale (apparition de partis politiques) ; • B-Diminution de l'autonomie locale (ex. « contrôle sur l'urbanisation, l'aménagement »), contact moins direct avec les élus et l'administration (éloignement), anonymat), perte de pouvoir des élus locaux ; • B-Licenciements dans l'administration (perte de place de travail) ; • C-Autres éléments : perte de représentativité locale, disparition des sociétés locales.

Note : Les « notations » A, B et C correspondent au degré de priorité de la force, A étant le plus élevé
 Source : Atelier « opinion publique, identité et vie locale »

Cette intention stratégique se concrétise par le **positionnement stratégique** suivant :

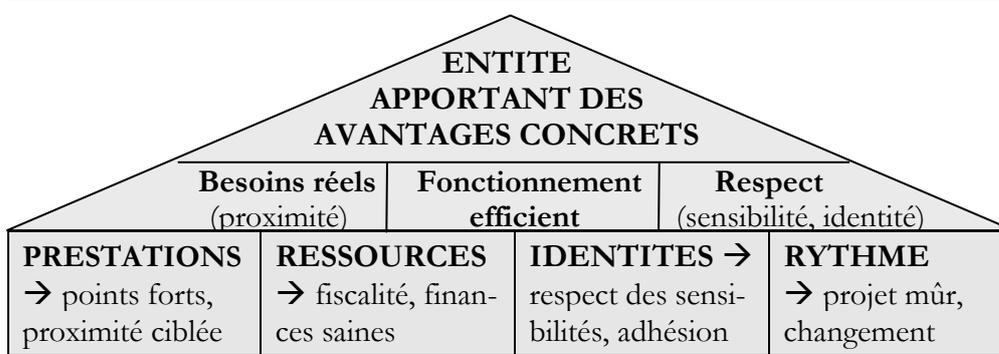
- **Respect des identités, des sensibilités et de la vie locale**, les différents villages et leur vie propre n'étant que marginalement affectés par une fusion « fédérative » (→ permanence des noms, des armoiries, des codes postaux... mais l'origine change, soutien conséquent à la vie des villages et aux sociétés locales) ;

¹⁷ L'identité régionale de la Terre Sainte existe (aboutissement « logique » du brassage de la population, du changement des modes de vie... et de la perception de la Terre Sainte en tant qu'entité spécifique). Les identités des villages seront préservées notamment au travers du maintien du nom et des armoiries de chaque village, de la vitalité des sociétés locales... et surtout par le fait que la fusion de Terre Sainte est de nature « fédérative » et ne correspond pas à l'absorption de quelques communes par une commune beaucoup plus grande (« fusion par absorption »).

- **Prestations calées sur les besoins réels** des utilisateurs (→ efficacité), avec quelques points forts et une attention particulière à la proximité (« guichets de proximité », « antennes administratives »), **réponse cohérente aux problèmes actuels** ;
- **Situation financière saine ET fiscalité attractive sur la durée** (→ efficacité, économies de fonctionnement, alignement « vers le bas » du niveau d'imposition), appui sur un projet solide et crédible ;
- **Dynamisme sans précipitation** dans l'avancement des travaux (→ « rythme naturel »), mise **en évidence du besoin de changement** et présentation d'un projet mûr, abouti à la population.

La figure 4-2 ci-dessous synthétise l'intention stratégique de la commune fusionnée ainsi que le positionnement y relatif.

Figure 4-2 : Intention stratégique et positionnement – commune fusionnée



Source : Atelier « opinion publique, identité et vie locale »

LIGNES DIRECTRICES. La concrétisation de ce positionnement stratégique en termes de nom & armoiries, domaines d'activités, prestations, compétences et ressources, ainsi que pour la communication et la conduite du projet/changement implique le respect des **lignes directrices** suivantes :

NOM ET ARMOIRIES

- Retenir un nom et des armoiries** suscitant l'identification et l'adhésion dans chaque village (→ Terre Sainte). Pour ce faire, il est possible de s'appuyer sur la géographie, la toponymie, l'histoire... ;
- Indiquer clairement le fait que les noms**, armoiries, codes postaux de chaque village restent (mais l'origine change).

DOMAINES D'ACTIVITÉS ET PRESTATIONS

- Développer des points forts** dans le soutien à la vie des villages et des sociétés locales (culture, sport, jeunesse), dans la desserte en transports publics... ;
- Maintenir le niveau des prestations** (qualité, quantité), en offrant une **fourniture décentralisée** (→ modalités à définir) là où le besoin de proximité est patent (→ antennes).

ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET LOCALISATION

- E. **Renforcer la conduite politique de la nouvelle entité** (→ traiter les problèmes à la bonne échelle, avec des ressources suffisantes) et expliciter clairement l'impact d'une politisation probable de la vie communale ;
- F. **Réaliser des économies de fonctionnement** (→ optimisation des processus de production des prestations, exploitation conséquente du potentiel de synergies et d'économies d'échelle résultant de la fusion), et aboutir à des économies concrètes et explicables.

RESSOURCES

- G. **Optimiser l'utilisation des ressources** (→ adéquation entre la ressource et son utilisation, respectivement son prix), en alignant de manière pérenne la **fiscalité « vers le bas »**, ceci sans mettre en danger la **santé financière** de la nouvelle commune.

COMMUNICATION & CONDUITE DU PROJET / CHANGEMENT

- H. **Montrer de manière très claire que le *statu quo* n'est pas tenable** (échelle des problèmes – aménagement, transports... ; multiplicité des collaborations → déficit démocratique ; problèmes pour faire face à la complexité croissante des tâches ; difficulté à recruter le personnel politique ; manque d'efficacité dans le fonctionnement...) et que la période est opportune pour un changement (Loi sur les fusions de communes ; « mieux vaut prévenir que guérir... ») ;
- I. **Thématiser de manière conséquente les points clés du projet** (→ communication « offensive ») et les discuter sans tabou, y compris des forces immobilisantes ci-dessus !
- J. **Conduire le projet de manière dynamique, mais sans précipitation** pour présenter à la population un projet abouti, mûr et solide ;
- K. **Communiquer de manière continue**, en montant en puissance au fil du mûrissement du projet et de l'approche de la votation... le but étant de **SUSCITER LE DEBAT**, l'implication des citoyens dans la discussion et l'appropriation de la problématique ;
- L. **Leaders d'opinion et population**. Associer les *leaders* d'opinion (politiques, économiques, associatifs...) au projet dès la phase de conception (→ multiplication, prescription), pour ensuite soigner l'appropriation du projet par la population dans son ensemble.

Dans la **discussion des forces immobilisantes**, les éléments suivants méritent d'être mentionnés (→ argumentaire) :

- A. **Besoin de changement** : de prime abord, le besoin de changement (*i.e.* une fusion des communes de Terre Sainte) n'apparaît pas évident pour tout le monde. Ceci résulte d'une **connaissance partielle de la réalité actuelle des communes** de Terre Sainte (et d'ailleurs !). Ladite réalité est notamment marquée par les faits suivants : (1) importance croissante de problèmes **régionaux (→ Terre Sainte) dépassant manifestement les limites** communales actuelles (aménagement du territoire, transport, grandes infrastructures...), (2) déficit démocratique croissant et manque de contrôle des coûts liés au très (trop) fort développement des collaborations intercommunales (→ communes vidées de leur substance, « qui paie commande... très indirectement ! »), (3) cantonalisation rampante des tâches communales (→ perte d'autonomie communale), (4) difficulté croissante à trouver des personnes prêtes à s'engager pour leur commune (poids de la charge, rémunération faible), (5) difficulté croissante des communes à faire face à des tâches devenues plus complexes (complexification du cadre réglementaire...) et à des attentes plus grandes (« urbanisation des besoins »), (6) fonctionnement parfois peu efficace de l'administration en raison des structures (doublons, manque de spécialisation...), et pas du fait des collaborateurs...
- B. **Rapidité du changement** : le changement proposé peu paraître trop rapide, voire précipité. Ce n'est pas le cas puisqu'il résulte d'un **processus de construction long et réfléchi**. Les autorités des communes de Terre Sainte ont en effet ratifié une charte lors de la journée officielle de Terre Sainte au Pavillon Vaudois d'Expo 02 le 28 septembre 2002, charte qui affirme la volonté desdites communes de maintenir, de renforcer et de développer toutes formes d'associations et de collaborations entre elles. Les Municipalités et les Présidents des Conseils des communes de Terre Sainte se sont ensuite réunis le 21 février 2007 à l'Aula du Collège de Terre Sainte à Coppet pour élaborer un préavis d'intention stipulant le déclenchement d'une étude de fusion. Une enquête auprès de la population a suivi, avec une publication des résultats en mai 2008. Le processus s'est poursuivi par une étude de faisabilité en termes stratégiques dont les conclusions ont été rendues en mars 2009. Depuis lors et après décision des autorités politiques de chaque commune, les collaborateurs, conseils, commissions et municipalités de l'ensemble des communes travaillent à la concrétisation de la fusion des huit communes de Terre Sainte. Mentionnons enfin qu'au niveau cantonal, la Loi sur les fusions de communes (LFusCom) date du 7 décembre 2004 et est entrée en vigueur le 1^{er} février 2005. Ladite loi prévoit une incitation financière limitée dans le temps ;
- C. **Hausse de la (para)fiscalité** : cette crainte est tout à fait compréhensible puisqu'elle résulte de la comparaison avec des communes de taille plus importante, d'une peur de la « bureaucratie »... Concrètement, il est clair qu'économies d'échelle et synergies ne résultent pas mécaniquement, pas automatiquement d'une fusion. Pour

obtenir des économies d'échelle, il est nécessaire de les rechercher activement. C'est ce qu'on fait les autorités des communes de Terre Sainte, en collaboration avec les collaborateurs des administrations communales. De plus, il est bon de rappeler que, *in fine*, le taux d'imposition fait l'objet chaque année d'une **décision démocratique !**

- D. **Dilution de l'identité et de la vie locale.** La « crainte identitaire » est toujours présente, à des degrés divers, dans les projets de type fusion de communes. Il convient cependant de prendre conscience du fait que l'identité Terre Sainte ne se substitue en aucun cas à l'identité de chaque village... mais vient au contraire la compléter et la renforcer en lui conférant une dimension régionale. Quant à la vie locale, le soutien aux sociétés locales (sport, culture...) constitue une priorité du projet de fusion tel que défini par les autorités des communes parties prenantes ;
- E. **Politisation de la vie locale.** Du fait de sa taille, il apparaît acquis que la vie politique de la future commune verra l'éclosion de partis. Ceci implique le risque d'une polarisation des débats (« politique politicienne »)... qui reste cependant limité au niveau communal du fait du poids des réalités du terrain. De plus, il n'est pas du tout exclu qu'écloso une entente communale spécifiquement dédiée à la défense des intérêts de la nouvelle commune !
- F. **Diminution de l'autonomie locale et perte de représentativité.** Il est vrai que, dans la nouvelle commune, chaque village ne peut plus décider pour et par lui-même. L'autonomie locale est cependant déjà fortement limitée par le droit supérieur (cantonal, fédéral), par le très fort développement des collaborations intercommunales (→ décisions prises en-dehors de la commune), par les compétences limitées des administrations (→ recours à l'expertise de l'administration cantonale)... ainsi que par la surcharge des élus communaux (→ difficulté à tirer pleinement parti de l'autonomie communale). La fusion peut donc clairement être considérée comme un moyen de regagner une certaine autonomie !
- G. **Licenciements dans l'administration.** Cette crainte est infondée puisque la convention de fusion mentionne explicitement le transfert de l'ensemble du personnel à la nouvelle commune.

La figure 4-3 ci-dessous synthétise les principales lignes directrices devant guider, en termes d'opinion publique, la construction de la commune fusionnée.

Figure 4-3 : Lignes directrices – construction de la commune fusionnée

NOM ET ARMOIRIES

Choisir un nom rassembleur (Terre Sainte), suscitant l'adhésion de chaque village + montrer les éléments qui ne changent pas (noms des villages...).

DOMAINES D'ACTIVITÉS ET PRESTATIONS

Développement de points forts (→ vie locale...) et d'une fourniture décentralisée pour les prestations où la proximité est importante.

ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET LOCALISATION

Réaliser des économies de fonctionnement (synergies, économies d'échelle).

RESSOURCES

Optimisation de l'utilisation des ressources, avec un alignement de la fiscalité « vers le bas » sans mettre en danger la santé financière de la nouvelle commune.

COMMUNICATION ET GESTION DU PROJET / CHANGEMENT

Mise en évidence du fait que le statu quo n'est pas tenable ;

Conduite dynamique sans précipitation, avec une communication constante montant en puissance en fin de processus → **SUSCITER LE DEBAT** ;

Associer les *leaders* d'opinion le plus tôt possible pour ensuite soigner l'appropriation par l'ensemble de la population.

Source : Atelier « opinion publique, identité et vie locale »

POINTS CLÉS. Le défi de la commune résultant de la fusion des huit communes de Terre Sainte consiste à construire un projet permettant un alignement durable de la **fiscalité vers le bas** et capable de fédérer la population autour d'une **identité régionale** commune. Avant d'en arriver là, il convient d'abord d'expliquer le **besoin de changement** et l'**opportunité de changer maintenant**, ceci en **montrant la réalité communale** telle qu'elle est actuellement (cantonalisation rampante, difficulté à faire face, déficit démocratique lié à l'intercommunalité...). Pour ce faire, la commune fusionnée a pour ambition de constituer une **entité respectueuse de chacun des villages qui la composent** (identité, autonomie, « fusion fédérative), **apportant des avantages concrets et durables en termes de prestations et/ou financiers** ainsi qu'une **réponse cohérente aux problèmes actuels** (aménagement du territoire, transport...). Ceci passe par le choix d'un nom et d'armoiries rassembleurs, par une adaptation ciblée des **prestations** (points forts, proximité là où elle fait sens) et une recherche systématique des **économies de fonctionnement** (synergies, économies d'échelle). La nouvelle commune doit apporter un soin particulier au respect des **identités/sensibilités villageoises** (→ arrondissements électoraux) ainsi qu'au soutien à la **vie locale** (sociétés locales, vie de village). Le projet de fusion doit être mené de manière **dynamique**, mais sans précipitation, avec un effort conséquent en termes de communication et un **large débat au sein de la population !**

Prestations, processus et ressources

Objectif. Le présent chapitre a pour objectif la présentation, prestation par prestation, des **contours de la future commune** issue de la fusion des huit communes de Terre Sainte. Il résume les principales modifications en termes de prestations, d'organisation des activités (processus, structure, productivité) et de localisation des infrastructures. Il synthétise les impacts quantitatifs et financiers résultant de la fusion des communes sous revue. Le détail des modifications de chaque prestation ainsi que leurs conséquences chiffrées se trouve dans le **recueil de document de travail *ad hoc***.

Domaines considérés. L'entier du champ d'activités des communes sous revue est regroupé en treize prestations : Aménagement et urbanisme, Conduite administrative, Conduite politique, Contrôle des habitants, information accueil, réception, Culture, sport et jeunesse, Ecoles et petite enfance, Espaces verts, voirie et routes, forêts et agriculture, ports et rives, Finances, ressources humaines, informatique, Immeubles et domaines (patrimoine financier), Intendance des bâtiments (patrimoine administratif), Médico-social (santé, homes, affaires sociales), Sécurité (police, service du feu, protection civile), Services industriels (eau, électricité, telereseau) et déchets.

5.1 Principales modifications par domaine

Par rapport à la situation de référence (année 2008), la fusion des huit communes de Terre Sainte se caractérise par les **modifications principales suivantes**, domaine par domaine :

- **Aménagement et urbanisme.** Pour l'aménagement du territoire, les modifications principales liées à une fusion, se situent au niveau de la création d'un service technique communal (passage de 3.5 EPT à 7.0 EPT), de l'harmonisation des tarifs et règlements (...tout en maintenant les spécificités propres à chaque village) et d'une diminution des charges liées à la prestation résultant de l'internalisation d'activités actuellement sous-traitées ;

- **Conduite administrative.** Les principales modifications liées au domaine Conduite administrative résultent de la diminution du volume d'activités et de ses conséquences en termes de temps de travail, de la réduction des charges de biens, services et marchandises et de la mise en place d'une nouvelle structure de conduite administrative (« administrateur-chancelier » avec chefs de service). Une réserve de CHF 300'000.- est prévue pour faciliter la mise en place de cette structure (promotions internes, formation, recrutement). Il est notamment prévu de mettre en place des **chefs de service** pour le Service de l'administration, le Service technique, le Services des travaux publics, le Service des finances et les Services industriels (attention, liste indicative !);
- **Conduite politique.** Le domaine Conduite politique est remanié en profondeur pour correspondre aux besoins de la nouvelle commune. Les principaux éléments de cette nouvelle organisation sont une Municipalité composée de neuf membres et un Conseil communal de 100 membres élus par des cercles électoraux représentant les anciennes communes. Il résulte de ceci une importante diminution du volume d'activités (nombre de séances, etc.) et une diminution conséquente des temps de travail ;
- **Contrôle des habitants, information, accueil, réception.** Une fusion des huit communes sous revue permet l'extension des horaires d'ouverture des guichets, l'harmonisation du règlement des émoluments relatif au contrôle des habitants, une diminution des charges découlant du gain de productivité, du regroupement des activités de conduite et de soutien et de la réalisation d'économies sur les achats et sous-traitances ;
- **Culture, sport et jeunesse.** Les modifications principales se situent au niveau de la structuration de l'offre culturelle, de la création d'un règlement pour la mise à disposition de locaux ainsi que du regroupement et de l'informatisation de la gestion des salles. Rappelons que les sociétés locales continuent d'être soutenues par la nouvelle commune et que les tarifs de locations des salles sont maintenus ;
- **Ecoles et petite enfance.** Les modifications principales liées au domaine Ecoles et petite enfance résultent de l'intégration des associations ASCOT et AJET dans la structure administrative de la nouvelle commune, du maintien de la société anonyme ARSCO SA (bâtiments scolaires), du regroupement des activités de conduite et de soutien et de l'optimisation des sous-traitances ;
- **Espaces verts, voirie et routes, forêts et agriculture, ports et rives.** Les principales modifications concernent la diminution des charges découlant, d'une part, de gains de productivité du travail ainsi que du regroupement des activités de direction et, d'autre part, des économies réalisées sur les achats de BSM. Mentionnons que l'ensemble des cimetières sont conservés et que l'organisation actuelle relative aux ports demeure... avec à terme, le développement d'une gestion

intégrée (partenariat public-privé selon le modèle organisationnel de Founex) ;

- **Finances, ressources humaines et informatique.** Pour cette prestation, les modifications principales se situent au niveau de la fixation du coefficient d'imposition à 63.0, de l'harmonisation des autres impôts et taxes avec neutralité des prélèvements, de l'internalisation des sous-traitances liées à la bourse communale (communes de Chavannes-de-Bogis, Chavannes-des-Bois et Commugny) ainsi que de la réduction des charges de biens, services et marchandises et de la diminution de la contribution à la péréquation financière. Par ailleurs, une partie de la subvention cantonale, évaluée à un tiers du total, est utilisée pour la mise en place de la fusion (organisation, ressources humaines) ;
- **Immeubles et domaines.** Par rapport à la situation actuelle, la modification principale liée à une fusion des communes sous revue se situe au niveau de l'externalisation des tâches de gérance et de conciergerie des immeubles du patrimoine financier. Notons que l'ensemble des immeubles du patrimoine financier sont conservés et qu'à terme, de nouvelles constructions sont envisageables ;
- **Intendance des bâtiments.** Les adaptations liées à une fusion des communes sous revue se situent d'une part au niveau de la diminution du volume de prestations (surface de locaux) de laquelle découle une réduction des charges d'intérêts et d'amortissements. D'autre part, lesdites modifications concernent la diminution des charges du fait de la réduction des temps de travail et de la réalisation d'économies sur les achats et sous-traitances ;
- **Médico-social.** Les prestations liées au domaine Médico-social sont intégralement fournies par des associations intercommunales ou régionales. Les communes sous revue ne sont donc pas directement en charge dudit domaine. La variation de la facture sociale est intégrée dans la variation de la contribution péréquative. Signalons toutefois que le regroupement des huit communes de Terre Sainte implique une amélioration de la défense de leurs intérêts au sein des associations chargées de fournir la prestation ;
- **Sécurité.** Par rapport à la situation actuelle, il est prévu dans le cadre d'une fusion des huit communes de Terre Sainte une augmentation du nombre d'agents de police et d'auxiliaires de police, le remaniement des prestations fournies par les sociétés de gardiennage privées et l'intégration du CDISTS à la structure de la nouvelle commune ;
- **Services industriels et déchets.** Les adaptations réalisées au domaine Services industriels et déchets se situent premièrement au niveau d'une augmentation des temps de travail liés à la gestion des déchetteries contrebalancée par une diminution équivalente des heures de travail consacrées à la gestion des eaux usées (réseaux et STEP). Deuxièmement, d'autres modifications concernent le regroupement des activités de direction, le regroupement des achats et l'optimisation des

sous-traitances permettant une réduction des charges de RH et de BSM. Enfin, le volume actuel de prestation reste inchangé et les SITSE demeurent une entité autonome. Les règlements communaux (eau potable, évacuation et épuration des eaux, déchets) sont quant à eux harmonisés progressivement.

5.2 Localisation des prestations

Les principales incidences d'une fusion des huit communes de Terre Sainte en termes de **localisation des prestations** peuvent être résumées de la manière suivante :

- **Aménagement et urbanisme.** Le service technique communal est situé à Founex, qui dispose de locaux parfaitement adaptés ;
- **Conduite administrative.** La fusion des huit communes de Terre Sainte implique un regroupement des activités administratives à Coppet, le siège administratif de la nouvelle commune. Le choix s'est porté sur cette localité en raison de sa centralité et de son accessibilité par les transports publics ;
- **Conduite politique.** Les autorités de la nouvelle commune siègent à Coppet, à proximité de l'administration. Le Conseil communal siège alternativement dans les communes disposant d'une salle permettant d'accueillir ses 100 membres ;
- **Contrôle des habitants** En termes de services à la population, le bureau principal du contrôle des habitants est également sis sur le territoire de la localité de Coppet... ceci pour les mêmes raisons que ci-dessus. Afin d'améliorer le service à la population, les horaires d'ouvertures sont élargis. Rappelons également que des antennes villageoises sont maintenues dans chacune des localités, ceci tant que le besoin est avéré ;
- **Espaces verts, voirie et routes.** Dans un premier temps, les locaux de voirie sont conservés, mais un regroupement des équipements est prévu à terme (équipements « lourds » à un seul endroit et équipement de proximité répartis dans plusieurs locaux à proximité du lieu d'engagement) ;
- **Immeubles et domaines / Intendance des bâtiments.** Les immeubles du patrimoine financier et du patrimoine administratif détenus par les huit communes sous revue sont conservés. L'annexe 9.1 présente les tableaux récapitulatifs des éléments du patrimoine financier et du patrimoine administratif desdites communes ;
- **Sécurité.** Localisation du poste de police à Coppet ;
- **Services industriels et déchets.** En termes de services industriels, la localisation actuelle des SITSE est maintenue. Concernant les déchets, la nouvelle commune conserve les déchetteries de Coppet/Founex, de Bogis-Bossey/Chavannes-de-Bogis, de Mies et celle de Commugny ou

Tannay. Si le besoin de proximité l'exige, il est également possible de maintenir la déchetterie de Chavannes-des-Bois.

5.3 Synthèse des incidences quantitatives et financières

Les **incidences globales des options choisies pour la commune fusionnée** peuvent être résumées de la manière suivante:

- Augmentation très légère du **volume de prestations** à la population de +0.3% ;
- Diminution du **volume des activités de conduite** de -59.6%, temps consacrés auxdites activités diminuant de -30.9% ;
- Diminution du **volume des activités de soutien** de -10.9% ;
- Diminution des **revenus totaux** de -2.8%, soit CHF -2'876'000.- ;
- Diminution du **temps de travail** nécessaire à la fourniture des prestations de -7.5%, soit -5.6 EPT (dont -1.7 EPT concernant le travail du personnel administratif/technique) ;
- Diminution des **charges totales** de -6.0%, soit CHF -6'149'000.- ;
- Amélioration du **solde de fonctionnement** (revenus-charges) de -344.3% (passage d'un excédent de charges de CHF -951'000.- à un excédent de revenus de CHF +2'322'000.-).

Le tableau 5-1 ci-dessous présente la **résultante des options choisies en termes quantitatifs et financiers**. Par rapport à la situation actuelle, ces modifications produisent les conséquences suivantes :

- **Volume de prestations à la population.** Une fusion des communes sous revue entraîne une augmentation du volume de prestations à la population de +0.3% à 10'424 *équivalents prestations à la population*^{18 19}. Cette augmentation est le résultat de la création d'un service technique communal doté d'une équipe de 7.0 EPT et permettant la réalisation

¹⁸ Une commune offre de multiples prestations à ses administrés. Pour estimer le volume global desdites prestations, il est donc nécessaire de travailler avec une unité de mesure permettant d'agrèger par exemple des kilomètres de routes et des documents d'identité ! Pour ce faire, nous travaillons avec des équivalents. Pour comprendre le principe de calcul d'un équivalent, prenons l'exemple simple de la production de poires et de pommes. S'il faut 1 heure de travail pour produire 1 kg de poires et 2 heures pour produire 1 kg de pommes, alors 1 kg de pommes vaut 2 équivalents kg de poires. Donc si l'on produit 2 kg de pommes et 6 kg de poires... on aura produit 10 équivalents kg de poires.

¹⁹ L'équivalent prestations à la population comporte la mise en rapport des volumes des prestations suivantes : Aménagement et urbanisme ; Contrôle des habitants, information, accueil, réception ; Culture, sport et jeunesse ; Ecoles et petite enfance ; Espaces verts, voirie et routes, forêts et agriculture, ports et rives ; Immeubles et domaines (patrimoine financier) ; Médico-social (santé, homes, affaires sociales) et Sécurité (police, service du feu, protection civile) et Services industriels (eau, électricité, télé-réseau) et déchets.

d'activités actuellement sous-traitées et d'activités non réalisées. Cet élément se traduit par une augmentation du volume d'activités de +10.0% pour l'Aménagement du territoire. Il convient également de relever certains éléments améliorant la qualité des prestations communales mais n'entrant pas dans le présent calcul. Il s'agit : (1) de l'élargissement des horaires d'ouverture du contrôle des habitants, (2) de l'augmentation du nombre d'agents de police et du nombre d'auxiliaires de police afin d'améliorer la sécurité, (3) de la mise à niveau des prestations en termes de télé-réseau ou encore (4) de la création de quatre déchetteries ouvertes à l'ensemble des citoyens avec des horaires élargis ;

- **Volume des activités de conduite.** Diminution du volume de prestations de conduite de -59.6% à 184 *équivalents prestations de conduite*²⁰. Ladite diminution est le résultat de la disparition des activités politiques réalisées de manière redondante par les huit communes de Terre Sainte. Précisons que cette diminution n'affecte en aucun cas les administrés puisqu'il s'agit uniquement de la suppression de redondances entre les communes sous revue. Quant aux temps de travail dévolus auxdites activités, ils diminuent de 30.9% à 15'146 heures²¹ ;
- **Volume des activités de soutien.** La création d'une commune fusionnée regroupant les huit communes de Terre Sainte permet une diminution du volume des activités de soutien de -10.9% à 5'797 *équivalents prestations de soutien*²². Celle-ci découle de la disparition d'activités redondantes au niveau des activités de Conduite administrative... autorisée par la réunion de huit communes en une seule ! Cette diminution s'explique également par la réorganisation de la fourniture des prestations communales entraînant une baisse des surfaces de locaux nécessaires au fonctionnement de la commune ;
- **Revenus liés à la fourniture des prestations.** Diminution des revenus totaux liés à la fourniture des prestations de -2.8% à CHF 99'235'000.-. Cette dernière s'explique par le choix d'un coefficient d'imposition de 63.0 entraînant une baisse des recettes fiscales. Il résulte de cette diminution une variation du ratio *Revenus totaux/équivalent prestations à la population* de CHF 102'111.- à CHF 99'235.-, soit une baisse de -2.8% ;
- **Temps de travail liés à la fourniture des prestations.** Diminution des temps de travail liés à la fourniture des prestations de -7.5% à

²⁰ L'équivalent activités de conduite comporte la mise en rapport des volumes de la prestation Conduite politique.

²¹ Lesdites redondances ne concernent bien évidemment pas les communes actuelles ! C'est la réunion des communes qui occasionne des redondances... qui peuvent être supprimées et permettent des économies !

²² L'équivalent activités de soutien comporte la mise en rapport des volumes des prestations suivantes : Conduite administrative, Finances, ressources humaines, informatique et Intendance des bâtiments (patrimoine administratif).

121'292 heures. Celle-ci résulte principalement de gains de productivité (économies d'échelle, amélioration de l'organisation du travail et de la conduite des collaborateurs) ainsi que de la disparition d'activités devenues redondantes (conduite administrative/politique). Dans le détail, les heures du personnel administratif et technique (hors prestation Conduite politique) diminuent de -2.8% à 106'146 heures (passage de 62.3 EPT à 60.6 EPT). En termes de conduite politique, les temps de travail sont réduits de -30.9% à 15'146 heures. Rappelons que les heures ci-dessus prennent en considération une réserve de CHF 300'000.- dans la prestation Conduite administrative pour les éventuels promotions internes, frais de restructuration et recrutements... la nouvelle administration devant se doter de chefs de service. Globalement, le ratio *Temps de travail total/équivalent prestations à la population* passe de 12.6 à 11.6, soit une diminution de -7.7% ;

- **Charges liées à la fourniture des prestations.** Une fusion des huit communes de Terre Sainte permet une diminution des charges liées à la fourniture des prestations de -6.0% à CHF 96'913'000.-. Dans le détail, cette diminution provient d'une diminution des **charges RH** de -4.4% relative à une rationalisation du travail (spécialisation des collaborateurs, meilleure organisation, disparition d'activités redondantes, meilleure gestion des suppléances, etc.)²³. Elle découle également d'une diminution des **charges BMS** de -6.9% relative à l'optimisation des achats et des sous-traitances (obtention de rabais de quantités, pouvoir de négociation accru, internalisation d'activités jusque là sous-traitées, etc.)²⁴. Quant aux **charges d'Equipements**, elles diminuent de -3.2% en raison d'une réduction des charges d'intérêts liées au patrimoine administratif (baisse des surfaces de locaux nécessaires au fonctionnement de la nouvelle commune). Enfin, les **charges Autres** sont également diminuées de -6.3% en raison d'une baisse de la contribution à la péréquation financière et de l'internalisation d'activités du domaine Aménagement du territoire jusqu'à présent sous-traitées. L'ensemble des mesures mentionnées engendrent une variation du ratio *Charges totales/équivalent prestations à la population* de CHF 9'912.- à CHF 9'297.-, soit une diminution de -6.2% ;
- **Solde de fonctionnement.** La variation des revenus et des charges mentionnées ci-dessus permet aux huit communes de passer d'un excédent de charges de CHF 951'000.- à un excédent de revenus de CHF 2'322'000, soit une variation du solde de -344.3%. En conséquence, le ratio *Revenus totaux/charges totales* passe de 99.1% à 102.4% soit une augmentation de 3.3%.

²³ Pour la prestation Aménagement et urbanisme, les charges RH augmentent suite à la création d'un bureau technique communal.

²⁴ Notons que les charges BMS augmentent pour la prestation Sécurité du fait de l'augmentation du nombre d'agents de police.

Tableau 5-1 : Récapitulation globale des prestations

PRESTATIONS, PRODUITS ET SERVICES	Unité	SITUATION INITIALE						COMMUNE FUSIONNEE		
		COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG/CH-BOG/CH-BOI	TOTAL	niveau	variation	var. %
Volume de prestations										
Prestations à la population	ég. prest. population	1'590	3'438	1'896	2'796	678	10'397	10'424	27	0.3%
Aménagement et urbanisme	ég. dos. constr.*1	78	121	112	223	103	637	701	64	10.0%
Contrôle des habitants, accueil...	ég. doc officiel*1	5'559	7'395	6'231	5'242	4'101	28'528	28'528	0	0.0%
Culture, sport et jeunesse	ég. installation*1	1	3	2	3	1	10	10	0	0.0%
Ecoles et petite enfance	total élèves	278	275	340	264	231	1'388	1'388	0	0.0%
Espaces verts, voirie et routes...	ég. m2*1	46'967	58'700	51'541	166'168	68'156	391'533	391'533	0	0.0%
Immeubles et domaines	ég. m2 PF*1	782	2'574	1'983	489	303	6'132	6'132	0	0.0%
Médico-social	ég. Interv. salubrité*1	1	2	1	2	0	6	6	0	0.0%
Sécurité	ég. intervention police*1	0	274	1	45	0	320	320	0	0.0%
Services industriels et déchets	100 ég. m3 EU*1	3'498	4'403	4'096	3'797	3'684	19'477	19'477	0	0.0%
Prestations de conduite	ég. prest. conduite	65	65	54	109	162	455	184	-271	-59.6%
Conduite politique	ég. séance exécutif*1	82	82	68	137	203	571	231	-340	-59.6%
Prestation de soutien	ég. prest. soutien	906	1'565	1'200	1'294	1'543	6'508	5'797	-710	-10.9%
Conduite administrative	ég. séance exé.*1	76	106	85	167	226	659	266	-392	-59.6%
Finances, RH, informatique	ég. fact.-débitteur*1	9'294	21'297	12'709	13'318	15'220	71'838	71'838	0	0.0%
Intendance des bâtiments	ég. m2 PA*1	2'846	1'859	3'809	2'915	3'406	14'836	14'094	-742	-5.0%
Revenus liés à la fourniture des prestations										
Revenus totaux	1'000 CHF / hors imp.	18'360	22'570	26'594	21'316	13'270	102'111	99'235	-2'876	-2.8%
Ratio										
100K ég. Prestation à la pop./ habitant		646.8	1'259.7	664.3	941.2	303.0	784.8	786.8	2.0	0.3%
Revenus totaux (en CHF) / Eq. Prest. à la population		11'549	6'566	14'028	7'623	19'576	9'821	9'520	-301	-3.1%
ORGANISATION (processus, structure)	Unité	SITUATION INITIALE						COMMUNE FUSIONNEE		
		COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG/CH-BOG/CH-BOI	TOTAL	niveau	variation	var. %
Temps de travail liés à la fourniture des prestations.										
Temps de travail total	heures*2	16'979	32'594	28'676	30'748	22'084	131'081	121'292	-9'789.5	-7.5%
	EPT	9.7	18.6	16.4	17.6	12.6	74.8	69.2	-5.6	-7.5%
- dont travail Personnel admin/technique	heures*2	14'309	28'564	25'381	24'190	16'721	109'165	106'146	-3'018.9	-2.8%
	EPT	8.2	16.3	14.5	13.8	9.5	62.3	60.6	-1.7	-2.8%
- dont travail Conduite politique	heures*2	2'670	4'030	3'296	6'558	5'363	21'916	15'146	-6'770.6	-30.9%
	EPT	1.5	2.3	1.9	3.7	3.1	12.5	8.6	-3.9	-30.9%
Ratio										
Temps de travail tot. / Eq. Prest. à la population		10.7	9.5	15.1	11.0	32.6	12.6	11.6	-1.0	-7.7%
RESSOURCES (RH, BSM, équipements, autres)	Unité	SITUATION INITIALE						COMMUNE FUSIONNEE		
		COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG/CH-BOG/CH-BOI	TOTAL	niveau	variation	var. %
Charges liées à la fourniture des prestations.										
Charges totales	1'000 CHF / hors imp.	18'342	24'657	24'995	22'220	12'848	103'062	96'913	-6'149	-6.0%
- Ressources RH	1'000 CHF	858	2'226	1'746	1'870	1'199	7'899	7'554	-345	-4.4%
- Biens, services et marchand.	1'000 CHF	2'027	2'002	2'733	2'925	2'054	11'741	10'935	-806	-6.9%
- Equipements (nat. 32 à 33)	1'000 CHF	5'010	1'021	902	1'620	621	9'173	8'883	-291	-3.2%
- Autres	1'000 CHF	10'447	19'409	19'614	15'805	8'974	74'249	69'541	-4'707	-6.3%
Ratio										
Charges totales (en CHF) / Eq. Prest. à la population		11'537	7'173	13'185	7'946	18'952	9'912	9'297	-615	-6.2%
SOLDE	Unité	SITUATION INITIALE						COMMUNE FUSIONNEE		
		COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG/CH-BOG/CH-BOI	TOTAL	niveau	variation	var. %
Solde du compte de fonctionnement										
Solde (revenus - charges)	1'000 CHF / hors imp.	18	-2'087	1'599	-904	423	-951	2'322	3'273	-344.3%
Ratio										
Revenus totaux / Charges totales		100.1%	91.5%	106.4%	95.9%	103.3%	99.1%	102.4%	3.3	3.3%

*1 ég.=équivalent

*2 heures effectivement travaillées

Source : Compas entretiens/ateliers avec les communes sous revue

POINTS CLÉS. Une fusion des huit communes de Terre Sainte entraîne de **nombreuses modifications** au niveau des prestations servies à la population. Les activités de Conduite administrative, de Conduite politique et du Contrôle des habitants sont regroupées à Coppet, le siège administratif de la nouvelle commune. Relevons toutefois que le Conseil communal siège alternativement dans les communes possédant une salle de capacité suffisante et que des antennes villageoises sont maintenues dans les différentes localités (services de proximité). Les activités liées à l'Aménagement du territoire sont quant à elles renforcées... et localisées à Founex. Les locaux actuels de voirie sont maintenus, mais à terme les équipements « lourds » seront regroupés. La localisation actuelle du poste de police et des SITSE est maintenue, ainsi que quatre des six déchetteries. Enfin le patrimoine (administratif, financier) des communes est conservé.

Concrètement, ces modifications produisent des variations sur la quantité de prestations fournies ainsi que sur les états financiers y relatifs. Globalement, pour une augmentation du **volume de prestations** à la population de +0.3%, le **solde du compte de fonctionnement** passe d'un excédent de charges de CHF 951'000.- à un excédent de revenus de CHF 2'322'000.-, soit une variation de -344.3%... ce qui correspond à une **économie de CHF 3'273'000.-**. Ce montant tient compte de l'harmonisation du coefficient d'imposition à 63.0. Par conséquent, la baisse globale de la fiscalité est largement compensée par les économies réalisées sur les charges. Précisions que la diminution de la contribution à la péréquation financière contribue pour près de $\frac{3}{4}$ à cet allègement.

6

Estimation des conséquences financières

Objectif. Le présent chapitre a pour objectif la présentation des états financiers de la future commune issue de la fusion des huit communes de Terre Sainte... ceci au travers des éléments suivants : compte de fonctionnement, compte des investissements, tableau de financement, bilan et coefficient d'imposition de la nouvelle commune.

6.1 Eléments méthodologiques

Avant de détailler les éléments ci-dessus, deux **remarques méthodologiques** s'imposent :

- L'établissement des états financiers de la future commune se base sur les **dernières données comptables disponibles** (données avérées et non prévisionnelles !) au moment de l'analyse, soit les comptes 2008 ;
- Pour estimer les conséquences financières d'une fusion entre les communes de Terre Sainte, nous comparons la situation de chacune des huit communes en 2008 avec la situation qui aurait prévalu...
... si la fusion avait été consommée entre les huit communes en 2008 ;
... et si la fusion avait déployé l'intégralité des effets attendus dès l'année 2008.

Cette manière de procéder correspond à une approche de type « big-bang ». Il est toutefois évident que, dans les faits, l'entrée en force de la nouvelle commune est fixée au 1^{er} janvier 2012 et l'intégralité des effets attendus ne seront pas déployés avant quelques années.

Fondamentalement, nous nous concentrons donc sur une **estimation financière** de ce qu'aurait pu être en 2008 une commune née de la fusion des huit communes de Terre Sainte. Si le détail des chiffres est clairement susceptible de se modifier (puisque les communes sous revue continuent de

fonctionner !), les **tendances lourdes** liées à une fusion peuvent être considérées suffisamment **robustes** pour une prise de décision éclairée.

6.2 Compte de fonctionnement

Une fusion des huit communes de Terre Sainte entraîne de nombreuses **modifications au niveau du compte de fonctionnement**, ceci tant au niveau des charges que des revenus²⁵. Lesdites modifications sont tout d'abord présentées selon une classification par nature, puis ensuite exposées par prestation par prestation.

REVENUS

Le tableau 6-1 ci-dessous montre les modifications résultant d'une fusion des huit communes de Terre Sainte au niveau des **revenus de fonctionnement par nature**.

Tableau 6-1 : Revenus de fonctionnement par nature de la nouvelle commune (en millier de CHF, hors imputations internes)

Rubriques	Comptes 2008					TOTAL (6) = Σ(1-5)	Var. en % selon cptes 2008 (objectif à atteindre)	Exercice équivalent 2008 suite à une fusion (8)=(6)-(7)	Différence en CHF (9)=(8)-(6)
	COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG CH-BOG CH-BOI				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Impôts (40)	15'154	18'283	18'630	17'894	9'388	79'350	-3.6%	76'474	-2'876
Patentes et concessions (41)	82	70	33	81	163	430	0.0%	430	0
Revenus des biens (42)	757	1'008	2'825	1'451	647	6'689	0.0%	6'689	0
Contributions (43)	684	1'738	1'129	901	1'509	5'961	0.0%	5'961	0
Parts à des recettes sans affect. (44)	476	394	985	543	243	2'640	0.0%	2'640	0
Dédommagements (45)	1'206	924	2'441	96	1'205	5'872	0.0%	5'872	0
Subventions (46)	0	114	2	40	0	156	0.0%	156	0
Subventions à redistribuer (47)	0	0	0	0	0	0	0.0%	0	0
Prélèvements sur finan. spéciaux (48)	0	40	550	310	114	1'014	0.0%	1'014	0
Total des revenus	18'360	22'570	26'594	21'316	13'270	102'111	-2.8%	99'235	-2'876

Sources : Comptes communaux 2008 / Conséquences Atelier « Construction de la nouvelle commune »

Lesdites modifications peuvent être résumées de la manière suivante :

- Une fusion des huit communes de Terre Sainte engendre une variation des revenus uniquement pour la rubrique **impôts** (40). Cette variation de -3.6% à CHF 76'474'000.- s'explique par l'harmonisation du coefficient d'imposition à 63.0... produisant un abaissement de la fiscalité pour la majorité des communes sous revue. Le tableau 6-2 ci-dessous, présente une analyse plus approfondie de ladite nature. Il démontre que seuls les impôts sur le revenu/fortune des personnes physiques (40.400) et les impôts sur le bénéfice/capital des personnes morales (40.401) sont touchés par l'abaissement du coefficient d'imposition. Concernant les autres impôts, leur harmonisation n'a pas fait l'objet d'une analyse détaillée... elle s'effectue sous contrainte d'un prélèvement global identique, soit un montant de CHF 7'850'000.- ;

²⁵ La colonne « Exercice équivalent 2008 suite à une fusion » doit être interprétée de la manière suivante. Il s'agit des revenus, respectivement des charges qu'une commune issue de la fusion des huit communes de Terre Sainte aurait encaissés, respectivement supportés si l'ensemble des effets attendus d'une telle fusion s'étaient déployés cette année-là.

- Aucun impact financier n'est constaté dans les **autres rubriques**. Les revenus restent par conséquent stables à CHF 22'762'000.- ;

Tableau 6-2 : Revenus des impôts (nature 40) de la nouvelle commune (en milliers de CHF, hors imputations internes)

Rubriques	Comptes 2008						Var. en % selon cptes 2008 (objectif à atteindre)	Exercice équivalent 2008 suite à une fusion	Différence en CHF
	COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG CH-BOG CH-BOI	TOTAL			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = Σ(1-5)	(7)	(8)=(6)-(7)	(9)=(8)-(6)
40.400 Impôts sur revenu/fortune PP	13'485	16'017	16'860	15'454	7'040	68'854	-4.0%	66'073	-2'781
40.401 Impôts sur bénéfice/capital PM	417	549	203	382	794	2'344	-4.0%	2'249	-95
40.402 Impôt foncier	763	1'029	720	1'047	777	4'337	0%	4'337	0
40.404 Droit de mutation	409	514	696	871	497	2'987	0%	2'987	0
40.405 Impôts sur successions et don.	63	146	136	68	10	423	0%	423	0
40.406 Impôts et taxes sur possession et	16	8	15	10	6	55	0%	55	0
40.409 Impôts récupérés après défalca.	1	3	0	43	0	47	0%	47	0
40 Total Impôts	15'154	18'266	18'629	17'875	9'124	79'048	-3.64%	76'172	-2'876

Sources : Comptes communaux 2008 / Conséquences Atelier « Construction de la nouvelle commune »

Le tableau 6-3 ci-dessous résume les modifications financières relatives aux **revenus de fonctionnement**, ceci pour les **treize prestations** analysées.

Tableau 6-3 : Revenus de fonctionnement de la nouvelle commune par prest. (en milliers de CHF, hors imputations internes)

Rubriques	Comptes 2008						Var. en % selon cptes 2008 (objectif à atteindre)	Exercice équivalent 2008 suite à une fusion	Différence en CHF
	COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG CH-BOG CH-BOI	TOTAL			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = Σ(1-5)	(7)	(8)=(6)-(7)	(9)=(8)-(6)
Aménagement et urbanisme - Revenus	51	70	92	108	372	693	0.0%	693	0
Conduite administrative - Revenus	34	220	14	5	29	302	0.0%	302	0
Conduite politique - Revenus	0	2	0	0	0	2	0.0%	2	0
Contrôle des habitants... - Revenus	31	58	70	80	67	306	0.0%	306	0
Culture, sport et jeunesse - Revenus	240	318	349	32	51	991	0.0%	991	0
Ecoles et petite enfance - Revenus	359	301	170	259	235	1'324	0.0%	1'324	0
Espaces verts, voirie... - Revenus	38	89	77	171	270	644	0.0%	644	0
Finances, RH, informatique - Revenus	16'114	19'059	20'922	18'753	10'337	85'185	-3.4%	82'309	-2'876
Immeubles et domaines - Revenus	248	435	2'421	944	441	4'490	0.0%	4'490	0
Intendance des bâtiments - Revenus	92	42	2	115	136	388	0.0%	388	0
Médico-social - Revenus	509	9	1'354	0	41	1'913	0.0%	1'913	0
Sécurité - Revenus	21	604	33	79	4	740	0.0%	740	0
Services industriels, déchets - Revenus	624	1'363	1'090	770	1'287	5'134	0.0%	5'134	0
Total	18'360	22'570	26'594	21'316	13'270	102'111	-2.8%	99'235	-2'876

Sources : Comptes communaux 2008 / Conséquences Atelier « Construction de la nouvelle commune »

L'analyse des revenus prestation par prestation appelle les commentaires suivants :

- Une fusion des huit communes de Terre Sainte **influence de manière conséquente les revenus** de la prestation Finances, ressources humaines et informatique. Ainsi, une fusion entraîne une baisse des revenus de -3.4% à CHF 82'309'000 suite à l'harmonisation du coefficient d'imposition décrite ci-dessus ;
- Concernant les autres prestations, une fusion des huit communes de Terre Sainte n'a **aucune influence** sur les revenus qui restent stables à CHF 16'926'000.-

Globalement, il ressort de l'analyse des revenus de fonctionnement qu'une fusion des huit communes de Terre Sainte engendre une **diminution des revenus totaux de -2.8%** à CHF 99'235'000.-. Cette diminution provient

exclusivement de la fixation du coefficient d'imposition à 63.0... engendrant une baisse de la fiscalité pour la majorité des communes sous revue. Par rapport à la situation prévalent en 2008, ce taux correspond à une diminution de la fiscalité pour les communes xxx. En effet, seules les communes de Bogis-Bossey (60.0), de Coppet (60.0) et de Mies (55.0) ont pour cette année-là, un coefficient inférieur à 63.0. La situation a évolué depuis lors puisqu'en 2010 Coppet a un coefficient de 63.0 et Mies de 65.0 (!)... Commugny ayant par ailleurs légèrement baissé son taux à 67.0. Il ressort de ceci que, par rapport à 2010, le coefficient de 63.0 représente une stabilité ou une diminution de la fiscalité pour toutes les communes sous revue, à l'exception de Bogis-Bossey. Or, il apparaît que le taux de 60.0 pratiqué actuellement par cette commune est difficilement tenable sur la durée, Bogis-Bossey étant l'unique commune de Terre Sainte affichant un déficit de fonctionnement pour l'année 2009 !

CHARGES

Le tableau 6-4 ci-dessous indique les modifications résultant d'une fusion des huit communes de Terre Sainte au niveau des **charges de fonctionnement par nature**.

Tableau 6-4 : Charges de fonctionnement par nature de la nouvelle commune (en milliers de CHF, hors imputations internes)

Rubriques	Comptes 2008						Var. en % selon cptes 2008 (objectif à atteindre)	Exercice équivalent 2008 suite à une fusion	Différence en CHF
	COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG CH-BOG CH-BOI	TOTAL			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = Σ(1-5)	(7)	(8)=(6)-(7)	(9)=(8)-(6)
Charges de personnel (30)	858	2'226	1'746	1'870	1'199	7'899	-4.4%	7'554	-345
Biens, services & marchandises (31)	2'027	2'002	2'733	2'925	2'054	11'741	-6.9%	10'935	-806
Intérêts passifs (32)	210	436	235	207	94	1'182	-12.3%	1'037	-145
Amortissements/dépréciations (33)	4'800	584	667	1'413	526	7'991	-1.8%	7'846	-145
Parts contributions sans affectation (34)	0	0	0	0	0	0	0.0%	0	0
Dédommag. versés coll. publiques (35)	8'399	15'881	10'877	15'095	7'406	57'658	-8.2%	52'951	-4'707
Subventions accordées (36)	346	777	288	542	420	2'373	0.0%	2'373	0
Subventions redistribuées (37)	0	0	0	0	0	0	0.0%	0	0
Attributions financements spéciaux (38)	1'702	2'752	8'449	167	1'148	14'218	0.0%	14'218	0
Total des charges	18'342	24'657	24'995	22'220	12'848	103'062	-6.0%	96'913	-6'149

Sources : Comptes communaux 2008 / Conséquences Atelier « Construction de la nouvelle commune »

Lesdites modifications peuvent être résumées de la manière suivante :

- Une fusion des huit communes de Terre Sainte permet une diminution des **charges de personnel** (30) de -4.4% à CHF 7'554'000.-. Cette diminution de CHF 345'000.- provient de l'obtention de gains de productivité, de la disparition d'activités redondantes et de la rationalisation du travail (meilleure organisation, etc.) ;
- Quant aux **charges de biens, services et marchandises** (31), elles diminuent de manière conséquente... de -6.9% à CHF 10'935'000.-. Ceci s'explique par un volume d'achat plus conséquent permettant d'obtenir des rabais de quantités, par un pouvoir de négociation renforcé du fait de la taille de la commune ou encore par l'internalisation d'activités jusqu'à présent sous-traitées ;
- Une fusion des huit communes de Terre Sainte entraîne une modification au niveau des **intérêts passifs** (32) de CHF 145'000.- à

CHF 1'037'000.-, soit une diminution de -12.3%²⁶. Ladite modification résulte de la réduction des infrastructures nécessaires au fonctionnement de l'administration communale ;

- La diminution constatée au niveau des **charges d'amortissements et de dépréciations** (33) se monte à CHF 145'000.-. Cette diminution de -1.8% à CHF 7'846'000.- résulte de la disparition de charges d'amortissements engendrée par la diminution des infrastructures nécessaires au fonctionnement de l'administration communale ;
- Les **dédommagements versés aux collectivités publiques** (35) diminuent de -8.2% à 52'951'000.- en raison de la baisse de la contribution des communes à la péréquation financière intercommunale et de la réintégration d'activités actuellement sous-traitées au service technique intercommunal ;
- Enfin, pour les **autres rubriques**, une fusion n'entraîne pas de modifications au niveau des charges de fonctionnement. Ces dernières restent donc stables à CHF 17'773'000.-

Le tableau 6-5, ci-dessous présente les modifications financières relatives aux **charges de fonctionnement**, ceci pour les **treize prestations** fournies par les communes sous revue.

Tableau 6-5 : Charges de fonctionnement de la nouvelle commune, par prest. (en milliers de CHF, hors imputations internes)

Rubriques	Comptes 2008						Var. en % selon cptes 2008 (objectif à atteindre)	Exercice équivalent 2008 suite à une fusion	Différence en CHF
	COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG CH-BOG CH-BOI	TOTAL			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = Σ(1-5)	(7)	(8)=(6)-(7)	(9)=(8)-(6)
Aménagement et urbanisme - Charges	209	421	263	476	465	1'833	-0.4%	1'825	-8
Conduite administrative - Charges	523	638	362	572	663	2'759	-19.2%	2'230	-530
Conduite politique - Charges	144	181	270	295	265	1'155	-17.9%	948	-206
Contrôles des habitants... - Charges	72	179	163	158	150	723	-4.7%	689	-34
Culture, sport et jeunesse - Charges	472	1'004	1'214	475	311	3'477	-1.5%	3'424	-53
Ecoles et petite enfance - Charges	1'682	1'859	1'792	1'914	1'474	8'720	-0.5%	8'680	-39
Espaces verts, voirie... - Charges	498	533	992	1'114	790	3'928	-5.2%	3'724	-204
Finances, RH, informatique - Charges	3'648	6'344	9'558	4'159	2'405	26'114	-17.8%	21'479	-4'635
Immeubles et domaines - Charges	816	165	2'495	443	274	4'193	-1.9%	4'113	-80
Intendance des bâtiments - Charges	4'234	606	495	1'615	596	7'547	-5.7%	7'117	-430
Médico-social - Charges	5'020	10'563	5'966	9'555	4'048	35'152	0.0%	35'152	0
Sécurité - Charges	281	531	148	271	165	1'395	11.5%	1'555	160
Services industriels, déchets - Charges	741	1'635	1'276	1'173	1'241	6'065	-1.5%	5'976	-89
Total des charges	18'342	24'657	24'995	22'220	12'848	103'062	-6.0%	96'913	-6'149

Sources : Comptes communaux 2008 / Conséquences Atelier « Construction de la nouvelle commune »

L'analyse des charges prestation par prestation appelle les commentaires suivants :

- Une fusion n'a **pas d'influence sur les charges** relatives à la prestation Médico-social. En effet, ce domaine étant déjà sous l'égide d'associations intercommunales, une fusion n'a aucun impact sur les

²⁶ Compte tenu de l'incertitude quant à la date de versement de la subvention cantonale (« versement durant l'année suivant l'entrée en vigueur de la fusion »), il n'est pas tenu compte au niveau des charges de fonctionnement de la diminution de la charge d'intérêts résultant de l'attribution de la subvention au désendettement de la nouvelle commune.

charges y relatives. Précisons que l'impact d'une fusion sur la facture sociale est inclus dans la variation de la péréquation financière (prestation Finances, ressources humaines et informatique) ;

- Du point de vue de la prestation Sécurité, une fusion des communes sous revue entraîne une **augmentation des charges** de +11.5% du fait d'une amélioration qualitative de la prestation. En effet, afin de renforcer la sécurité sur le territoire formé par les huit communes de Terre Sainte, le recours à deux agents de police supplémentaires est prévu... dont un est à la charge des communes pour un montant de CHF 160'000.- ;
- Enfin, pour les autres prestations, une fusion des huit communes sous revue permet une **diminution des charges**. Une partie de ces économies résultent de la diminution de la contribution à la péréquation financière intercommunale (y.c facture sociale) intégrée dans la prestation Finances, ressources humaines et informatique. D'autres économies proviennent de la disparition d'activités devenues redondantes du fait de la création d'une seule entité... notamment pour les prestations liées à la Conduite administrative, à la Conduite politique ou encore au domaine Culture, sport et jeunesse. Enfin, le fait de se regrouper permet aux communes sous revue d'obtenir de meilleures conditions d'achats, comme c'est particulièrement le cas dans les domaines Aménagement et urbanisme, Conduite administrative, Espaces verts, voirie et routes, Intendance des bâtiments, Services industriels et déchets, etc.

Globalement, il ressort de l'analyse des charges de fonctionnement, qu'une fusion des huit communes de Terre sainte permet d'escompter une **diminution des charges totales de -6.0%** à CHF 96'913'000.-. L'économie de CHF 6'149'000.- est principalement le résultat de la diminution de la contribution à la péréquation financière (gain de CHF 4'439'000.-) et accessoirement de la réalisation d'économies d'échelle sur les ressources humaines ainsi que sur les biens, services et marchandises. Précision que les possibles effets sur le compte de fonctionnement de l'attribution de tout ou partie de la subvention cantonale de CHF 2'400'000.- au désendettement de la nouvelle commune ne sont pas intégrés au présent calcul. Pour mémoire, il est prévu d'attribuer deux tiers de ladite subvention au désendettement (→ impact sur les charges d'intérêts) et le tiers restant aux frais de restructuration liés à la construction de la nouvelle commune (cf. chapitre 6.5).

SOLDE DE FONCTIONNEMENT

Il ressort des modifications en termes de revenus et de charges de fonctionnement présentées ci-dessus, des variations en termes de **solde de fonctionnement** résumées dans le tableau 6-6 ci-dessous.

Tableau 6-6 : Solde de fonctionnement de la nouvelle commune par prest. (en milliers de CHF, hors imputations internes)

Rubriques	Comptes 2008						Var. en % selon cptes 2008 (objectif à atteindre)	Exercice équivalent 2008 suite à une fusion	Différence en CHF
	COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG CH-BOG CH-BOI	TOTAL			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = Σ(1-5)	(7)	(8)=(6)-(7)	(9)=(8)-(6)
Aménagement et urbanisme - Solde	-159	-351	-171	-367	-92	-1'140	-0.7%	-1'132	8
Conduite administrative - Solde	-490	-418	-348	-567	-634	-2'458	-21.5%	-1'928	530
Conduite politique - Solde	-144	-178	-270	-295	-265	-1'152	-17.9%	-946	206
Contrôle des habitants... - Solde	-41	-121	-93	-78	-84	-417	-8.1%	-383	34
Culture, sport et jeunesse - Solde	-232	-686	-866	-443	-260	-2'486	-2.1%	-2'433	53
Ecoles et petit enfance - Solde	-1'323	-1'558	-1'622	-1'655	-1'239	-7'396	-0.5%	-7'357	39
Espaces verts, voirie... - Solde	-460	-444	-915	-944	-520	-3'284	-6.2%	-3'080	204
Finances, RH, informatique - Solde	12'466	12'715	11'363	14'594	7'932	59'070	3.0%	60'830	1'760
Immeubles et domaines - Solde	-568	270	-73	502	167	297	27.1%	378	80
Intendance des bâtiments - Solde	-4'142	-564	-493	-1'500	-460	-7'160	-6.0%	-6'730	430
Médico-social - Solde	-4'512	-10'554	-4'612	-9'555	-4'007	-33'239	0.0%	-33'239	0
Sécurité - Solde	-260	74	-115	-192	-161	-655	24.4%	-815	-160
Services industriels, déchets - Solde	-117	-272	-186	-403	46	-932	-9.6%	-843	89
Total	18	-2'087	1'599	-904	423	-951	-344.3%	2'322	3'273

Sources : Comptes communaux 2008 / Conséquences Atelier « Construction de la nouvelle commune »

L'analyse dudit solde, prestation par prestation, permet de mettre en évidence les éléments suivants :

- Une fusion des huit commune de Terre Sainte génère une diminution du solde de fonctionnement de la prestation Sécurité pour laquelle une **augmentation des charges nettes** de CHF 160'000.- est escomptée ;
- En revanche, pour la quasi-totalité des prestations restantes (exception Médico-social), une fusion occasionne une amélioration du solde de fonctionnement... soit par une **diminution des charges nettes** (Aménagement du territoire, Conduite administrative, Conduite politique, Contrôle des habitants, Culture, sport et jeunesse, Ecoles et petite enfance, Espaces verts, voirie et routes, Intendance des bâtiments, Services industriels et déchets), soit par une **augmentations des revenus nets** (Finances, ressources humaines et informatique, Immeubles et domaines) ;
- Enfin, le **solde de fonctionnement** reste **stable** pour la prestation Médico-social.

Globalement, une fusion des huit communes de Terre Sainte permet de passer d'un excédent de charges de CHF 951'000.- à un excédent de revenus de CHF 2'322'000.-, soit une **amélioration du solde de fonctionnement de -344.3%**. Cette économie de CHF 3'273'000.- tient compte d'un niveau de fiscalité situé à 63.0 ainsi que de ses conséquences en termes de péréquation financière. Elle est également issue de l'exploitation de synergies permettant *in fine* la réalisation d'économies structurelles.

6.3 Compte des investissements

La création d'une nouvelle entité résultant de la fusion des huit communes de Terre Sainte nécessite une analyse de leurs investissements respectifs. Pour ce faire, il convient d'apprécier la situation desdites communes en termes d'**effort d'investissement** et de **prévision des dépenses d'investissement**.

Une fusion entre les huit communes de Terre Sainte est susceptible d'entraîner diverses mutations en termes d'infrastructures (équipements immobiliers). Ces mutations peuvent être de plusieurs natures, à savoir :

- des surfaces se libéreraient suite à des gains d'efficacité ;
- des surfaces additionnelles seraient nécessaires pour faire face par exemple au renforcement d'une prestation ;
- des activités seraient déplacées d'un endroit à un autre ;
- des surfaces seraient libérées du fait d'un recours accru à la sous-traitance ;
- etc.

Ces mutations se traduisent par des **dépenses ou des recettes d'investissement** qui se répercutent de façon plus ou moins importante (selon la marge d'autofinancement de la commune) sur le niveau d'endettement. Elles peuvent également faire apparaître des revenus ou des charges au niveau du compte de fonctionnement (ex. location d'une infrastructure à un tiers). Dans le cas d'une redistribution des activités au sein des infrastructures déjà disponibles (cas en principe le plus fréquent), l'impact en termes financiers se limite à des dépenses liées à la remise en état, au rafraîchissement et à la transformation de certains locaux. Ces dépenses d'investissement peuvent en principe être intégrées à l'effort habituel d'investissement des communes sous revue.

Notons par ailleurs que, par mesure de prudence, les avantages liés à une mise en commun des programmes d'investissements actuels des huit communes (ex. investissement moins coûteux du fait d'une réalisation commune ou d'un accroissement du pouvoir de négociation, investissement « redondant » non réalisé, etc.) ne sont pas intégrés à la réflexion car souvent relativement aléatoires. Ils sont en effet fortement tributaires des décisions futures des instances compétentes, que ce soit l'exécutif, le législatif ou la population de la nouvelle commune.

Le tableau 6-7, résume les **soldes d'investissement** (recettes d'investissement moins dépenses d'investissement) des cinq dernières années (2004-2008) pour les huit communes de Terre Sainte²⁷. Globalement, l'investissement net moyen desdites communes se monte à CHF -3'950'000.- (moyenne 2004-2008). Le tableau 9-9 présenté en annexe synthétise les dépenses d'investissement planifiées par les communes sous revue pour les années 2010 à 2014.

²⁷ Dans le détail, l'investissement net moyen pour les cinq dernières années se monte à CHF -465'000.- à Commugny, à CHF -1'048'000 à Coppet, à CHF -905'000.- à Founex, à CHF -895'00.- à Mies/Tannay et à CHF -646'000.- à Bogis-Bossey/Chavannes-de-Bogis/Chavannes-des-Bois.

Tableau 6-7 : Solde d'investissement de la nouvelle commune (en milliers de CHF)

Rubriques	Solde compte d'investissement					TOTAL (6) = $\Sigma(1-5)$	Var. en % selon cptes 2008 (objectif à atteindre)	Exercice équivalent 2008 suite à une fusion	Différence en CHF
	COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG CH-BOG CH-BOI				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(7)	(8)=(6)-(7)	(9)=(8)-(6)
Solde d'investissement 2004	-1'830	-1'120	-521	-762	-147	-4'380	0.0%	-	-
Solde d'investissement 2005	-242	-1'000	-183	-617	-72	-2'114	0.0%	-	-
Solde d'investissement 2006	-13	-1'205	-483	-808	-1'002	-3'512	0.0%	-	-
Solde d'investissement 2007	-138	-1'426	-1'630	-1'311	-707	-5'211	0.0%	-	-
Solde d'investissement 2008	-99	-490	-1'708	-974	-1'304	-4'575	0.0%	-	-
Solde d'invest. moyen 2004-2008	-465	-1'048	-905	-895	-646	-3'958	0.00%	-3'958	0

Sources : Service cantonal de recherche et d'information statistiques (SCRIS)

L'impact sur le solde d'investissement d'une fusion des huit communes de Terre Sainte se résume de la manière suivante :

- **Reprise de l'effort d'investissement.** Concrètement, une fusion des communes sous revue n'a pas d'impact sur le solde d'investissement. Ainsi l'effort annuel d'investissement consenti par la nouvelle commune est équivalent à l'effort d'investissement annuel moyen consenti par les huit communes de Terre Sainte avant la fusion. Précision que nous nous sommes basés sur une moyenne des cinq dernières années afin de « lisser » les investissements... ceux-ci pouvant fortement varier d'une année à l'autre ;
- **Reprise des investissements votés.** Il est important de rappeler que les autorités de la nouvelle commune s'engagent à réaliser les investissements votés et acceptés par les communes avant la fusion.

Il résulte des éléments du tableau 6-7 ci-dessus qu'une fusion des huit communes de Terre Sainte n'induit pas de modification au niveau du compte des investissements. Afin de « lisser » les investissements, il est prévu pour la nouvelle commune un effort d'investissement équivalent à l'effort d'investissement moyen que les huit communes ont consenti durant les cinq dernières années. Notons également que les investissements votés et acceptés par les communes avant la fusion sont repris et réalisés par la nouvelle commune.

6.4 Tableau de financement

Le **tableau de financement** permet de dégager le solde du compte de fonctionnement par soustraction entre les revenus et les charges. En y déduisant les charges sans incidence financière (amortissements, attributions/prélèvements sur financements spéciaux), ce dernière expose l'**autofinancement** de la commune... permettant ensuite, par soustraction des investissements nets moyens, de dégager le **besoin en capitaux tiers**.

Tableau 6-8 : Tableau de financement de la nouvelle commune (en milliers de CHF, hors imputations internes)

Rubriques	Compte 2008						Var. en % selon cptes 2008 (objectif à atteindre)	Exercice équivalent 2008 suite à une fusion	Différence en CHF
	COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG CH-BOG CH-BOI	TOTAL			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = Σ(1-5)	(5)	(6)=(4)-(5)	(7)=(6)-(4)
Total des revenus (4)	18'360	22'570	26'594	21'316	13'270	102'111	-2.8%	99'235	-2'876
Total des charges (3)	18'342	24'657	24'995	22'220	12'848	103'062	-6.0%	96'913	-6'149
Solde compte fonctionnement (4)-(3)	18	-2'087	1'599	-904	423	-951	-344.3%	2'322	3'273
Amortissements (33)	4'800	584	667	1'413	526	7'991	-3.6%	7'701	-291
Attribution financements spéciaux (38)	1'702	2'752	8'449	167	1'148	14'218	0.0%	14'218	0
Prélèvements sur financem. spéciaux (48)	0	40	550	310	114	1'014	0.0%	1'014	0
Autofinancement A=(4)-(3)+(33)+(38)-(48)	6'521	1'209	10'165	367	1'983	20'244	14.7%	23'227	2'982
Investissements nets (moy. sur 5 ans) IN	465	1'048	905	895	646	3'958	0.0%	3'958	0
Besoin en capitaux tiers	-6'056	-161	-9'260	528	-1'336	-16'286	18.3%	-19'269	-2'982
Degré d'autofinancement = A/IN	1403.8%	115.4%	1123.4%	41.0%	306.7%	511.4%	14.7%	586.8%	-
Effort d'invest. en % des charges EI=IN/(3)	2.5%	4.3%	3.6%	4.0%	5.0%	3.8%	6.3%	4.1%	-
Invest. nets à effort constant INC=EI*(3)	-	-	-	-	-	3'958	-6.0%	3'722	-236
Besoin en capitaux tiers	-	-	-	-	-	-16'286	19.8%	-19'505	-2'982
Degré d'autofinancement =A/INC	-	-	-	-	-	511.4%	22.0%	624.0%	-

Sources : Service cantonal de recherche et d'information statistiques (SCRIS)
Conséquences Atelier « Construction de la nouvelle commune »

Le tableau 6-8 ci-dessus présente le tableau de financement de la nouvelle commune par comparaison à la situation des huit communes sous revue. Il se résume de la manière suivante :

- La nouvelle commune résultant de la fusion des huit communes de Terre Sainte bénéficie d'un **solde de fonctionnement** positif. L'excédent de revenu se monte à CHF 2'322'356.- pour un coefficient d'imposition fixé à 63.0. Pour rappel, les charges diminuent de -6.0% et les revenus de -2.8% ;
- Conséquence de l'amélioration du solde de fonctionnement décrite ci-dessus, l'**autofinancement** de la nouvelle commune augmente de +14.7% à CHF 23'227'000.-. L'autofinancement représente la somme des dépréciations, des attributions/prélèvements sur financements spéciaux et du solde du compte de fonctionnement ;
- L'autofinancement permet de financer les **investissements** de la nouvelle commune. Pour rappel, le montant des investissements nets de la nouvelle commune correspond à la moyenne de l'investissement net sur les cinq dernières années (2004-2008) des huit communes de Terre Sainte, soit CHF 3'958'000.- Prendre une telle moyenne permet de « lisser » les efforts d'investissement (cf. tableau 6-7). Il découle de ces investissements que le **degré d'autofinancement** de la nouvelle commune augmente, par rapport à la situation actuelle, de +14.7% à 586.8%. Ce degré est particulièrement élevé et indique que les investissements de la nouvelle commune pourront être financés par ses propres ressources, c'est-à-dire sans avoir recours à l'emprunt !
- Enfin, le **besoin en capitaux-tiers** représente la part non-autofinancée de l'investissement net. Il s'agit de l'accroissement de la dette communale au cours de l'exercice. A l'exception des communes de Mies/Tannay pour qui le besoin en capitaux est positif, les autres communes sous revue bénéficient d'un besoin en capitaux tiers négatif. Ceci révèle que les investissements desdites communes sont

totalelement autofinancés. Lorsque le besoin en capitaux est positif, la commune doit contracter un emprunt pour pouvoir investir. L'addition du besoin en capitaux tiers des huit communes sous revue correspond à un besoin en capitaux tiers négatif de CHF -16'286'000.-. Ce montant augmente de +18.3% à CHF -19'269'000.- avec la commune fusionnée.

Globalement, une fusion des communes sous revue permet d'**améliorer de manière conséquente le solde de fonctionnement** de la nouvelle entité. Cette amélioration considérable du solde fonctionnement occasionne une augmentation du degré d'autofinancement de la nouvelle commune de 511.4% à 586.8%, soit +14.7%. Un degré d'autofinancement supérieur à 100.0% indique que la commune réussit à réduire son niveau d'endettement²⁸. Si l'effort d'investissement restait équivalent à celui de 2008 (3.8% du total des charges), le degré d'autofinancement serait augmenté à 624.0%.

6.5 Bilan

Compte tenu des différents éléments présentés précédemment, un **bilan de l'exercice équivalent 2008** suite à une fusion, peut être établi. Comme le montre le tableau 6-9 ci-dessous, le montant des différents postes est, pour de nombreuses natures, identique à la somme des postes du bilan de clôture 2008 des huit communes de Terre Sainte. Les tableaux 9-1 à 9-8 présentés en annexe résument les éléments du patrimoine administratif et du patrimoine financier des communes sous revue.

Tableau 6-9 : Bilan de la nouvelle commune (en milliers de CHF)

Rubriques	Bilan 2008						Var. en % selon cptes 2008 (objectif à atteindre)	Exercice équivalent 2008 suite à une fusion	Différence en CHF
	COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG CH-BOG CH-BOI	TOTAL			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(4) = Σ(1-3)	(5)	(6)=(4)-(5)	(7)=(6)-(4)
Disponibilités (10)	10'249	273	4'602	4'216	3'551	22'891	17.8%	26'964	4'073
Débiteurs et comptes courants (11)	7'009	10'426	8'396	6'588	4'264	36'682	0.0%	36'682	0
Placements du patrimoine financier (12)	183	3'224	4'355	401	1'409	9'571	0.0%	9'571	0
Actifs transitoires (13)	27	283	21	80	22	433	0.0%	433	0
Total patrimoine financier PF Σ(10-13)	17'468	14'205	17'374	11'284	9'246	69'577	5.9%	73'650	4'073
dont PF porteur de revenus Σ(11-13)	7'219	13'933	12'772	7'068	5'694	46'686	0.0%	46'686	0
Investissements du patrimoine admin. (14)	663	7'145	9'663	11'558	2'993	32'022	0.0%	32'022	0
Prêts et capitaux de donations (15)	58	7'528	272	179	61	8'098	0.0%	8'098	0
Subventions et participations à amortir (16)	0	103	0	0	0	103	0.0%	103	0
Autres dépenses à amortir (17)	0	0	0	0	0	0	0.0%	0	0
Total patrimoine admin. PA Σ(14-17)	721	14'776	9'935	11'736	3'054	40'223	0.0%	40'223	0
Avances aux financements spéciaux (18)	0	0	0	0	0	0	0.0%	0	0
Découvert (19)	0	2'086	0	0	0	2'086	0.0%	2'086	0
Total de l'Actif (1)=Σ(10-18)	18'190	31'068	27'309	23'021	12'299	111'886	3.6%	115'959	4'073
Engagements courants (20)	596	3'279	576	808	763	6'022	0.0%	6'022	0
Dettes à court terme (21)	0	1'618	0	0	254	1'872	0.0%	1'872	0
Emprunts à moyen et long termes (22)	6'608	13'447	4'619	5'600	2'195	32'468	-4.9%	30'868	-1'600
Enga. envers propres établ./fonds spéc. (23)	0	0	0	0	0	0	0.0%	0	0
Passifs transitoires (25)	9	492	37	406	199	1'143	0.0%	1'143	0
Total des engagements Σ(20-25)	7'212	18'836	5'232	6'814	3'411	41'505	-3.9%	39'905	-1'600
dont dette portant à intérêts Σ(21-23)	6'608	15'065	4'619	5'600	2'449	34'340	-4.7%	32'740	-1'600
Financements spéc. et fonds de réserve (28)	3'459	12'232	16'389	12'683	7'190	51'952	0.0%	51'952	0
Capital (29)	7'519	0	5'688	3'524	1'699	18'429	30.8%	24'102	5'673
Total du Passif (2)=Σ(20-29)	18'190	31'068	27'309	23'021	12'299	111'886	3.6%	115'959	4'073

Sources : Service cantonal de recherche et d'information statistiques (SCRIS)
Conséquences Atelier « Construction de la nouvelle commune »

²⁸ Le degré d'autofinancement détermine la part des revenus affectée au financement des nouveaux investissements. Un degré inférieur à 100.0% est l'indice d'une augmentation de l'endettement, un degré supérieur à 100.0% est l'indice du désendettement. Des valeurs situées entre 70.0-100.0 % sont l'indice d'une augmentation de l'endettement supportable.

Concernant **l'actif du bilan**, les changements opérés suite à une fusion se résument de la manière suivante :

- Une fusion des huit communes de Terre Sainte laisse augurer une **augmentation des disponibilités** (10) de +17.8% à CHF 26'964'000.- Cet accroissement de CHF 4'073'000.- correspond à un tiers de la subvention cantonale à la fusion, disponible ici à court terme pour les divers frais de restructuration découlant de la création d'une nouvelle commune (ressources humaines, réorganisation) ainsi qu'au report du solde de fonctionnement de la commune fusionnée ;
- Les **autres natures de l'actif** ne sont pas touchées par une fusion des huit communes de Terre Sainte. Elles sont donc obtenues par simple addition des natures correspondantes auxdites communes dans leur situation initiale.

Pour ce qui concerne le **passif du bilan**, les changements opérés suite à une fusion sont les suivants :

- Le poste **emprunts à moyen et long termes** (22) diminue de CHF -1'600'000.- ou -4.9% à CHF 30'868'000.- du fait de l'utilisation des deux tiers restants de la subvention cantonale à la fusion ;
- Conséquence des éléments qui précèdent, la fusion des huit communes de Terre Sainte engendre une **variation du capital** (29) de +30.8% à CHF 24'102'000.-, soit une augmentation de CHF 5'673'000.- correspondant au montant de la subvention cantonale à la fusion ;
- Enfin, toutes les **autres natures du passif** sont obtenues par simple addition des natures correspondantes aux huit communes considérées dans leur situation initiale.

Globalement, la création d'une nouvelle entité résultant de la fusion des huit communes de Terre Sainte entraîne une **augmentation du total du bilan de +3.6%** à CHF 115'959'000.-, soit une augmentation de CHF 4'073'000.-. Cette augmentation s'explique par l'affectation de la subvention cantonale à la fusion à raison d'un tiers aux disponibilités (CHF 800'000.-) et de deux tiers au désendettement (CHF 1'600'000.-). A cela s'ajoute le report du solde du compte de fonctionnement de CHF 3'273'000.- (différence entre solde 2008 additionné et fusionné). Par conséquent, le capital de la nouvelle commune s'accroît de CHF 5'673'000.-

POINTS CLÉS. Globalement, une fusion des huit communes de Terre Sainte permet une **amélioration conséquente du solde de fonctionnement** puisqu'elle permet de passer d'un excédent de charge de CHF 951'000.- à un excédent de revenus de CHF 2'322'000.-, soit une variation de -344.3%. Dans le détail, cette amélioration s'explique par une **diminution des revenus de fonctionnement de -2.8%** à CHF 99'235'000.- et par une **diminution des charges de fonctionnement -6.0%** à CHF 96'913'000.-. Ces variations sont le résultat d'exploitation de synergies au niveau des treize prestations analysées, de la fixation d'un coefficient d'imposition à 63.0 ainsi que d'une diminution conséquente de la contribution à la péréquation financière (CHF -4'439'000.-)

En termes d'investissements, une fusion des huit communes de Terre Sainte n'induit pas de modification au niveau du compte des investissements. L'**effort d'investissement** appliqué à la nouvelle commune correspondant à l'effort d'investissement moyen (2004-2008) des huit communes sous revue, soit CHF 3'958'000.-/an.

Conséquence de la variation du solde de fonctionnement, le tableau de financement de la nouvelle commune montre une **augmentation du degré d'autofinancement de +14.7%** à 568.8%, ce qui signifie que la nouvelle commune dégage des ressources lui permettant de se désendetter.

Enfin, la création d'une nouvelle commune entraîne une **augmentation du total du bilan de +3.6%** du fait de l'utilisation de la subvention cantonale à la fusion (CHF 2'400'000.-) et du report du solde du compte de fonctionnement (variation de CHF 3'273'000.- par rapport au solde 2008 sans fusion). Un tiers de la subvention cantonale est attribuée aux disponibilités, directement utilisable pour les frais de restructuration. Les deux tiers restants sont utilisés pour diminuer les emprunts à moyen et long terme.

Condition de mise en œuvre de la fusion

Objectif. Le présent chapitre précise l'état d'esprit qui doit présider à la mise en œuvre d'une fusion entre les huit communes de Terre Sainte. Sont abordés successivement l'aspect premier de la mission d'une commune, la primauté du politique dans le processus et les règles à respecter, en particulier la règle voulant que les gains de productivité au niveau des ressources humaines soient concrétisés uniquement au moyen des départs naturels.

Les chapitres précédents présentent le profil d'une commune fusionnée regroupant les huit communes de Terre Sainte et estiment les conséquences quantitatives et financières d'une telle fusion. A partir de ces éléments, il convient à présent de préciser les conditions de mise en œuvre de la fusion, soit :

- **Orientation sur la mission d'une commune.** La fusion des huit communes de Terre Sainte ne constitue pas un objectif en soi, mais au contraire un moyen leur permettant de mieux assurer leur mission, leur raison d'être. Concrètement, la mission première d'une commune peut être résumée comme suit :

Fournir aux personnes physiques et morales domiciliées sur son territoire des perspectives de développement, des prestations, ainsi que des conditions cadres les plus adéquates possibles par rapport aux besoins et orientation desdites personnes (notion d'efficacité), ceci à un coût raisonnable (notion d'efficience) ;

- **Primauté des décisions politiques.** Il ne s'agit pas de fusionner pour la beauté du geste ou pour se conformer à une mode quelconque, mais bien au contraire pour atteindre un objectif : **mieux remplir sa mission**. Partant de là, la partie technique de l'analyse s'est attachée à déterminer le plus concrètement et le plus objectivement possible les synergies potentielles pouvant résulter d'une fusion. Ces synergies se matérialisent ensuite en fonction de décisions politiques, plutôt par une

augmentation de la quantité ou de la qualité des prestations, ou plutôt par une réduction des coûts. C'est donc de décisions politiques que découle la construction de la commune fusionnée. Ces décisions « exploitent » les potentiels mis en lumière par les analyses techniques ;

- **Règles de comportement.** Une fois le profil de la nouvelle commune défini arrive la phase de mise en œuvre. Celle-ci doit respecter un certain nombre de règles spécifiées dans la charte de projet (efficacité, efficience, etc.). Dans ce contexte, il est important de préciser que le principe suivant est arrêté : les gains de productivité réalisés grâce à un regroupement des communes sous revue ne se font en aucun cas au prix de licenciements, mais plutôt en mettant à profit les départs naturels. Il y a donc dans la mise en œuvre du projet de fusion une garantie de non-licenciement. Bien évidemment, une certaine flexibilité est nécessaire. Il est en effet illusoire et contreproductif de vouloir maintenir en l'état le cahier des charges de chacun des collaborateurs des communes sous revue ;
- **Utilisation des départs naturels.** La question qui vient bien évidemment à l'esprit est celle de l'importance des départs naturels. La diminution prévue en termes de ressources humaines (hors conduite politique) correspond à 1.7 EPT, sur un total de 62.3 EPT. Pour que ce gain de productivité puisse être absorbé par les départs naturels uniquement, et sur deux années par exemple (entrée en force de la fusion au 1^{er} janvier 2012), il suffit que le nombre d'année moyen durant lequel un collaborateur reste au service de la commune soit inférieur ou égal à 73.3 ans ($2 \times 62.3 / 1.7$) !!! Il apparaît donc évident que les départs naturels suffisent à réaliser les gains de productivités prévus sans avoir recours à des licenciements... la durée de 73.3 ans allant bien au-delà du nombre d'année de travail qu'un collaborateur effectue au cours de sa carrière ! Rappelons par ailleurs que le contexte dans lequel évoluent les communes sous revue prévoit une croissance économique (+20-30% à 10 ans) et démographique importante (+10-15% à 10 ans). Il est donc possible de concrétiser les gains de productivité en ayant simplement une administration qui croît moins vite que la population.

Tableau 7-1 : Récapitulatif des ressources humaines

Rubriques	Comptes 2008						Var. en % selon cptes 2008 (objectif à atteindre)	Exercice équivalent 2008 suite à une fusion	Différence en CHF
	COM	COP	FOU	MIES/TAN	BOG CH-BOG CH-BOI	TOTAL			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = Σ(1-5)	(7)	(8)=(6)-(7)	(9)=(8)-(6)
Personnel administratif/technique - Heures	14'309	28'564	25'381	24'190	16'721	109'165	-2.8%	106'146	-3'019
Personnel administratif/technique - EPT	8.2	16.3	14.5	13.8	9.5	62.3	-2.8%	60.6	-1.7
Autorités politiques - Heures	2'670	4'030	3'296	6'558	5'363	21'916	-30.9%	15'146	-6'771
Autorités politiques - EPT	1.5	2.3	1.9	3.7	3.1	12.5	-30.9%	8.6	-3.9
Total - heures	16'979	32'594	28'676	30'748	22'084	131'081	-7.5%	121'292	-9'790
Total - EPT	9.7	18.6	16.4	17.6	12.6	74.8	-7.5%	69.2	-5.6

Sources : Compas entretiens/ateliers avec les communes sous revue
Conséquences Atelier « Construction de la nouvelle commune »

Il faut donc retenir de ce qui précède que la fusion des huit communes de Terre Sainte peut s'effectuer avec une **garantie formelle de non-licenciement**. Par contre, des changements de postes ou de fonctions ne sont pas à exclure. La réorganisation découlant d'une fusion réclame de la flexibilité de la part des collaborateurs concernés, tout en leur offrant de nouvelles perspectives professionnelles.

POINTS CLÉS. Une fusion de communes ne constitue pas un objectif en soi, mais un moyen permettant aux communes parties prenantes de **mieux remplir leur mission**. D'une manière générale, cette mission consiste à fournir aux personnes physiques et morales sises sur le territoire considéré des perspectives de développement, un éventail de prestations ainsi que des conditions cadres les plus adéquates possibles par rapport aux besoins et orientation desdites personnes (notion d'efficacité), ceci à un coût raisonnable (notion d'efficience). Les avantages résultant d'une fusion peuvent se concrétiser par une **augmentation de la quantité** de prestations, par une **amélioration de leur qualité**, ou encore par une **réduction des dépenses**. Il s'agit d'une **décision politique**. En cas de réduction des dépenses, il est important de souligner qu'une **garantie de non-licenciement** est donnée aux collaborateurs des communes parties prenantes, mais une **flexibilité** quand aux tâches à effectuer est nécessaire. La diminution prévue en termes de ressources humaines correspond à 1.7 EPT, sur un total de 62.3 EPT (hors Conduite politique). Afin que ce gain de productivité soit absorbé par les départs naturels, ceci sur deux ans par exemple, il suffit que le nombre d'année moyen durant lequel un collaborateur reste au service de la commune soit inférieur ou égale à 73.3 ans. Par ailleurs le contexte dans lequel évoluent les communes sous revue prévoit une croissance économique et démographique importante... il est donc possible de **concrétiser les gains de productivité en ayant simplement une administration qui croît moins vite que la population**.

8

Conclusion

Le présent rapport fait suite au **rapport stratégique** remis en mars 2009 et portant sur l'opportunité d'un renforcement de la collaboration entre neuf communes de Terre Sainte. Ledit rapport préconisait une **fusion de huit communes (sans Crans-près-Céligny)**. Les résultats de l'étude opérationnelle confirment clairement la justesse de cette option stratégique. Les avantages pour les habitants de la nouvelle commune sont les suivants :

- Une **augmentation du volume de prestations** à la population de +0.3% (service technique, aménagement du territoire, police, etc.) ;
- Une **diminution en valeur absolue des charges** liées à la fourniture des prestations de CHF 6'149'000.-, dont CHF 4'439'000.- résultant d'une diminution de la contribution à la péréquation financière ;
- Un coefficient d'imposition de 63.0 permettant une **situation financière saine et durable** et un **niveau de fiscalité attractif** en comparaison cantonale ;
- Une réduction des dépenses assortie d'une **garantie de non-licenciement donnée aux collaborateurs communaux**. Par contre, une flexibilité quand aux tâches à effectuer est nécessaire ;
- Des **perspectives de développement renforcées** du fait d'un développement territorial mieux maîtrisé et plus équilibré, d'un poids politique plus important au sein de l'agglomération franco-valdo-genevoise ainsi que d'une amélioration ciblée des services à la population ;
- Une **meilleure capacité de conduite**, ceci au niveau administratif et politique ainsi qu'un **rayonnement accru**.

Tous ces éléments permettent *in fine* de répondre à des problématiques régionales, de garantir aux citoyens de la nouvelle commune des prestations de qualité à moindre coût, de se doter d'une administration plus accessible et plus efficiente... ceci dans le but de **préparer l'avenir à long terme**.

Les résultats de l'étude opérationnelle confirment donc très clairement ceux de l'étude stratégique, c'est-à-dire l'opportunité d'une **fusion des huit**

communes de Terre Sainte, à savoir les communes de Bogis-Bossey, Chavannes-de-Bogis, Chavannes-des-Bois, Commugny, Coppet, Founex, Mies et Tannay. Telle qu'elle est décrite dans le présent rapport, la commune fusionnée permet d'augmenter le volume de prestations à la population tout en réduisant les charges de fonctionnement et en adaptant la charge fiscale. Les perspectives de développement sont renforcées, notamment en raison d'une plus grande capacité de conduite, d'un rayonnement accru et d'une fiscalité attractive et pérenne.

Il résulte donc très clairement des éléments ci-dessus que la voie est ouverte aux autorités politiques des communes sous revue pour **initier le processus de décision politique** débouchant sur une **consultation populaire par la voie des urnes** agendé le **28 novembre 2010** (votation sur la Convention de fusion).

9

Annexes

9.1 Eléments du patrimoine administratif et financier

Les tableaux 9-1 à 9-8 ci-dessous recensent les éléments du patrimoine administratif et du patrimoine financier (immeubles, terrains, etc.) détenus par les huit communes de Terre Sainte. La valeur dudit patrimoine correspond à la valeur de l'établissement cantonal d'assurance (ECA) pour les immeubles du patrimoine administratif et financier. La valeur des terrains correspond quant à elle à un prix du mètre carré estimé par les instances du projet²⁹. Enfin, les autres actifs (actions, part dans ARSCO SA) sont évalués selon un prix unitaire également défini par les instances du projet. Selon les indications des communes, certaines actions sont mentionnées pour mémoire (« pm »). Toutes les données ci-dessous sont présentées telles que fournies par les communes sous revue.

Tableau 9-1 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Bogis-Bossey

BOGIS-BOSSEY	Valeur (CHF)	Remarque
Bâtiments (PA et PF)		
Bâtiment scolaire/Ecole	3'800'000	50% - part BOG
Pavillon Lac	1'006'535	50% - part BOG
Greffe	760'000	
Bâtiment locatif	3'151'000	
Auberge Communale	2'151'000	
Bâtiment Poste & Banque	2'223'370	50% - part BOG
Hangar Déchetterie	87'400	
Stand de tir	53'971	1/8 Terre Sainte

Source : Données fournies par les communes sous revue

²⁹ Le prix du m² a été défini de la manière suivante : zone forêt = CHF 0.-/m² ; zone agricole = CHF 0.-/m² ; zone villa = CHF 1'000.-/ m² ; zone locative = CHF 1'000.- /m² ; zone d'utilité publique = 0.-/m² et zone industrielle = CHF 250.-/m²

Tableau 9-1 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Bogis-Bossey (suite)

Terrains		
Parcelles 79-96-97-341-350-354-355-364-380-381-382-384	-	Zone forêt
Parcelles 29 et 217	-	Zone agricole
Village - Parcelle 66	12'360'000	Zone locative
Parcelle 218	2'634'000	Zone locative
Autres actifs		
Actions Sadec	pm	
Actions Cridec	pm	
Actions BVA	pm	
Actions CGN	pm	
Actions Télé Dôle	pm	
Maison retraite Cercle de Coppet	pm	Part
Atelier handicapés	pm	Part
Ass. Forestière Vaudoise et Bas Valais	pm	Part
ARSCO SA	3'636'940	Bâtiment scolaires
Valeur totale	31'864'216	

Source : Données fournies par les communes sous revue

Tableau 9-2 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Chavannes-de-Bogis

CHAVANNES-DE-BOGIS	Valeur (CHF)	Remarque
Bâtiments (PA et PF)		
Centre communal	6'795'921	
Praz Dupuis	-	
Cimetière	-	
Fontaine	19'090	
Place jardin	-	
Bâtiment locatif	796'140	
Hangar	240'240	
La Tire	-	
Revêtement dur	-	
Revêtement dur	-	
Local Pompage	124'800	
Abri bus	14'000	
Eglise,bât.poste,pavil.	2'223'370	1/2 avec BOG
Pavillon-Lac	1'006'535	1/2 avec BOG
Bâtiment scolaire/Ecole	3'800'000	1/2 avec BOG
La Chèverrie	-	
Les Esserts	-	
Step	-	
Ciblerie	-	1/8 avec Terre Sainte
Stand Tir	53'971	1/8 avec Terre Sainte
Source Petite Côte	-	1/2 avec BOG
Terrains		
Divers terrains en zone forêt	-	
Divers terrains en zone agricole	-	
Autres actifs		
ARSCO	5'497'700	Bâtiments scolaires
Valeur totale	20'571'767	

Source : Données fournies par les communes sous revue

Tableau 9-3 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Chavannes-des-Bois

CHAVANNES-DES-BOIS	Valeur (CHF)	Remarque
Bâtiments (PA et PF)		
Administration communale	256'002	
Hangar	551'655	
abris PC	1'551'407	
STEP	727'891	
Stand de tir	53'971	1/8 Terre Sainte
Terrains		
Divers terrains en zone forêt	-	
Divers terrains en zone agricole	-	
Bien-fonds 4 (50% villa-50% ZUP)	7749'000	Zone villa
Bien-fonds 13 (actuel greffe)	92'000	Zone villa
Bien-fonds 18 (place de jeux)	1'207'000	Zone villa
Bien-fonds 41 (1/3 villa-1/3 ZUP-1/3 forêts)	12'000'000	12'000 m2 dans zone villa
Divers terrains en zone d'utilité publique	-	
Valeur totale	24'188'926	

Source : Données fournies par les communes sous revue

Tableau 9-4 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Commugny

COMMUGNY	Valeur (CHF)	Remarque
Bâtiments (PA et PF)		
La Laitrie	829'443	
Garage	39'312	
Fontaine couverte	125'403	
Salle de gymnastique	3'065'225	
Bâtiment scolaire /habitat.	10'661'019	Ecoles et 7 appartements
Pavillon scolaire	279'040	
Bâtiment de service ouest	567'567	Voirie + garages loués
Bâtiment de commune	2'045'033	
Centre Sportif Rojalets	960'326	1/2 avec Coppet
Stand de Tir	53'971	1/8 Terre Sainte
Terrains		
Surface en zone forêts	-	
Surface en zone agricole	-	
Surface en zone locative	106'000	
Surface en zone verdure	-	Zone d'utilité publique
Autres actifs		
Actions BCV	88'722	
Part sociale Raiffeisen	pm	
Centrale d'émission communes suisses part.	pm	
Romande Energie Holding SA, Morges nom. C	1'267'200	
CRIDEC Act. Nom	pm	
LOGACOP - part nom.	pm	
Office des vins vaudois - part nom.	pm	
Caveau des Vignerons de District	pm	
Centre historique agricole	pm	
Soc. de l'Asile du Marchairuz - Le Chenit part n°	pm	
Télé Dôle	pm	
ARSCO	16'831'420	Bâtiments scolaires
COMITA	382'400	
Valeur totale	40'434'367	

Source : Données fournies par les communes sous revue

Tableau 9-5 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Coppet

COPPET	Valeur (CHF)	Remarque
Bâtiments (PA et PF)		
Hôtel-de-Ville	1'464'474	34% pour logement
Annexe Hôtel-de-Ville	385'227	
Bureau Technique	491'447	
Atelier & dépôt	607'735	
Musée & tea-room	993'979	Restauration PF
Salle Communale	3'198'762	Rien n'est prévu
STEP	3'203'804	Rien n'est prévu
Villa des Rocailles	364'070	
Local Jardin d'Enfants	450'000	
Immeuble	845'431	
Dépôt voirie	76'171	
Dépôt voirie	95'484	
Hangar & local Sauvetage	264'922	Droit d'utilisation
Entrepôt	38'921	Loué à tiers
Tombeau de Mme de Staël	82'839	Tombeau
Buvette mobile	120'000	
WC & station relevage	111'588	
Abri PC	102'720	Sous villas jum.
Bâtim. Doye & école Greny	7'492'248	
Réduit à outils cimetière	17'943	
Buvette du football	88'392	
Petite maison (ex-Béchet)	64'679	U sufruit
Container boulistes	-	Droit utilisation
3 Villas de 2 appart	2'679'287	
Villa individuelle	395'834	
Centre Sportif Rojalets	960'326	1/2 avec COM
Déchetterie	497'25	1/2 avec FOU
Stand de Tir	53'971	1/8 Terre Sainte
Terrains		
Tombeau de J. Necker et de G. de Staël	-	Zone forêt / verte
Forêt "Esselettaz"	-	Zone forêt / verte
Dépôt + place	125'000	Zone villa / village
Dépôt + ancien cimetière	525'000	Zone villa / village
Immeuble rue des Belles-Filles	244'000	Zone villa / village
Dépôt	69'000	Zone villa / village
Maison Michel	117'000	Zone villa / village
Administration communale	228'000	Zone villa / village
Administration communale	920'000	Zone villa / village
Place de détente	120'000	Zone villa / village
Pêcherie	417'000	Zone villa / village
Villa	725'000	Zone villa / village
Parc Maulévrier	-	Zone locative / pas de droits à bâtir
Parc Maulévrier	-	Zone locative / pas de droits à bâtir
Jardins familiaux	-	Zone locative / pas de droits à bâtir
Les Toises	12'248'000	DDP en fav. Fond. des Toises
Bordure voies CFF	-	Zone locative / pas de droits à bâtir
Parcelle "Esselettaz"	3'289'000	Zone locative
Parc Maulévrier	-	Zone utilité publique
Jardins familiaux	-	Zone utilité publique
Ecoles, terrain de foot et cimetière	-	ZUP y compris DDP en fav. Arsko
Centre sportif de Commugny-Coppet	-	ZUP Serv. Intercom. Centre Sport.

Source : Données fournies par les communes sous revue

Tableau 9-5 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Coppet (suite)

Parking et abri à vélos collège des Rojalets	-	ZUP / DDP en fav. Arsco
Parc des Rocailles	-	Zone utilité publique
Logements des Rojalets	-	Zone utilité publique
Parking provisoire de la gare	1'558'750	Zone industrielle / intermédiaire
Autres actifs		
Actions CGN nominat. A	pm	
Actions CGN nominat. B	pm	
Actions Appenzeller Bahnen nominat.	pm	
Action BCV nominat.	254'280	
Action Romandie Energie nominat.	2'336'400	
ARSCO	14'632'340	Bâtiments scolaires
Valeur totale	62'508'749	

Source : Données fournies par les communes sous revue

Tableau 9-6 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Founex

FOUNEX	Valeur (CHF)	Remarque
Bâtiments (PA et PF)		
Bâtiment Repingonnes 2		
- Repingonnes 2 / Immeuble	2'445'735	
- Repingonnes 2 / Garage	133'267	
Local voirie	766'818	
Maison de commune	1'297'825	
Auberge communale	2'435'412	
Immeuble Grand-rue 29		
- Epicerie / + habitation	1'385'798	
- Epicerie / Dépendance comm.		
Chemin de la Poste	462'786	
Abri vélos (détruit)	13'104	
Déchetterie		
- Bâtiment		
- Local de service	49'725	1/2 COP
Centre sportif		
- Restaurant	1'520'793	
- Garage	51'252	
- Services	556'261	
- Vestiaires	738'589	
Cabane viticole	4'680	
Ancien local feu Chât.	33'875	
Collège primaire	3'324'753	
Salle de spectacles	7'386'031	
Chapelles 6	1'505'460	
Salle de gymnastique	5'505'350	
Stand de tir	431'771	1/8 Terre Sainte
Station de pompage		
Station de pompage / relevage	144'626	
STEP		
- station d'épuration	977'173	
- décanteur	22'836	
- station d'épuration	44'416	
- station d'épuration	56'063	
Fontaine	18'850	

Source : Données fournies par les communes sous revue

Tableau 9-6 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Founex (suite)

Terrains		
Divers terrains en zone forêts	-	
Divers terrains en zone agricole	-	
Zone villas	1'780'000	Villas
Zone villas	1'480'000	Prés, champs
Zone villas	18'000	Bord de chemin (du Léman)
PPA	998'000	Zone locative, accès et verdure
PPA	804'000	Zone locative, accès et verdure
Divers terrains en zone d'utilité publique / villag	-	
Autres actifs		
Sucrerie d'Aarberg actions nominatives	pm	
BCV actions nominatives	80'136	
UBS dépôt à terme fixe	3'000'000	
Postfinance compte e-deposito	1'000'880	
CGN actions nominatives "A"	pm	
CGN actions nominatives "B"	pm	
Télé-Leysin SA actions nominatives	pm	
Caisse Raiffeisen - parts sociales	pm	
Glacier 3000 SA actions nominatives	pm	
Télé-Dôles SA actions nominatives	pm	
Logacop par. Nominative	pm	
Maison de retraite Cercle Coppet part. nominat	pm	
Office des Vins vaudois part. nominative	pm	
SA p/traitement des déchets de La Côte action:	pm	
Coopérative vaudoise de cautionnement part. r	pm	
Cridec actions nominatives	pm	
Hangar à Plaquettes Mollard Parelliat/Main de l'	pm	
Caveau Vignerons parts sociales	pm	
Centre historique de l'agriculture parts sociale:	pm	
ARSCO	14'209'440	Bâtiments scolaires
Valeur totale	54'683'705	

Source : Données fournies par les communes sous revue

Tableau 9-7 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Mies

MIES	Valeur (CHF)	Remarque
Bâtiments (PA et PF)		
Ancienne Poste	938'064	
Parking Pittard	-	
Fontaine Cramer, place jardin	-	
Trottoir Route de St-Cergue	-	
Mies/Tannay à l'Epine (Step) 1/2	1'277'096	1/2 TAN
A l'Epine (plage)	148'470	
A l'Epine (chantier naval)	1'023'652	
Sentier Chemin Pénys	-	
Chemin Entre Deux Bois	-	
Les Mouilles, dépôt voirie	744'126	
Les Champs de Feu (Cimetière)		
Le Chauchay + Braillard (Adm. Communale)	6'006'217	
Iques-Derry - Ecole Au Sorbier	5'675'425	
Le Champs de Feu (centre sportif)	748'523	
Stand de tir	431'771	1/8 Terre Sainte

Source : Données fournies par les communes sous revue

Tableau 9-7 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Mies (suite)

Triangle (trottoir)	-	
Triangle (parking)	-	
Triangle (route)	-	
Pralet	-	
P. de la Verne	-	
Aux Vallières	-	
Canalisations Route Suisse (1/2)	-	
La Jointière (Cibleries) 1/8	-	
Bois Ribaud	-	
En Montagny (Stand) 1/8	-	
Terrains		
Les Bois Pénys	-	Zone forêt
Les Mouilles, prés-champs	-	Zone agricole
Parcelle Vecchio	9'250'000	Zone villa
Autres actifs		
Actions CGN	pm	
Part. soc. Raiffeisen	pm	
Actions nom. Romande Energie	1'900'800	
Action nom. Sucrierie d'Aarberg	pm	
Part. soc. Home Amies jeune fille Nyon	pm	
Part. nom. Maison retraite Coppet	pm	
Cap. partic. Nom. Logacop	pm	
Actions Sadec	pm	
Part. soc. Port Mies-Tannay	pm	
Action Cridec	pm	
ARSCO	9'303'800	Bâtiments scolaires
COMITA	382'400	
Valeur totale	37'830'344	

Source : Données fournies par les communes sous revue

Tableau 9-8 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Tannay

TANNAY	Valeur (CHF)	Remarque
Bâtiments (PA et PF)		
Pavillon provisoire, déchetterie, parking	-	
Cimetière	-	
Immeuble Centre du Village, terrain de foot	10'198'343	
Tour, lavoir	83'416	
Fontaine publique	37'158	
Pavillon en bois	469'989	
Hangar, dépôt pour voirie	12'421	
Château	6'496'704	
Dépendance (habitation)	2'019'296	
Local jardin	51'187	
Local vélos, bûcher	52'000	
Pavillon	34'667	
Ecole, abri PC	5'089'313	
Place-jardin	-	
Dépôt, chambre froide	59'794	
Sanitaire	141'549	
Buvette de la Plage	697'081	
Place-jardin	-	
Parc enfants	-	

Source : Données fournies par les communes sous revue

Tableau 9-8 : Patrimoine administratif/financier de la commune de Tannay (suite)

STEP		1/2 pour TAN
- Station relevage et monobloc épurateur	927'668	1/2 pour TAN
- Stockage des boues	242'774	1/2 pour TAN
- Local pour tamisage, dégrilleur	106'654	1/2 pour TAN
Stand de tir	53'971	1/2 pour TAN
Terrains		
Divers terrains en zone agricole	-	
Déchetterie/Parking	1'949'000	Zone village
Parc du Châreau	-	Zone d'utilité publique
Place jardin (ch du Molard)	-	Zone d'utilité publique
Terrain de Foot	-	Zone d'utilité publique
Station transformatrice	-	DDP - échéance 25.02.2091
Place-jardin, parc enfants	-	Zone d'utilité publique
Place-jardin Parking cimetière	-	Zone d'utilité publique
Place-jardin (ch du Molard)	-	Zone d'utilité publique
Ch des Griottes	-	Zone d'utilité publique
Trottoir	-	Zone d'utilité publique
Autres actifs		
Actions Romande Energie	594'000	
Actions BCV	81'408	
ARSCO	7'781'360	
COMITA	382'400	
Valeur totale	37'562'153	

Source : Données fournies par les communes sous revue

9.2 Plan des dépenses d'investissement

Le tableau 9-9 ci-dessous résume les plan des dépenses d'investissement des huit communes de Terre Sainte, ceci pour les années 2010 à 2014.

Tableau 9-9 : Plan des dépenses d'investissement pour les huit communes de Terre Sainte

Rubriques	Plan des dépenses d'investissement					TOTAL
	COM	COP	FOU ^{'2}	MIES/TAN ^{'1 '2}	BOG CH-BOG CH-BOI	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = Σ(1-5)
Dépenses d'investissement 2010	-3'225	-1'750	-10'635	-1'500	-4'696	-21'805
Dépenses d'investissement 2011	-1'650	-5'100	-9'735	-6'650	-3'925	-27'060
Dépenses d'investissement 2012	-850	-9'450	-7'715	-4'750	-3'500	-26'265
Dépenses d'investissement 2013	-600	-7'800	-6'500	-5'000	-8'075	-27'975
Dépenses d'investissement 2014	-150	-4'100	0	0	-775	-5'025
Total dépenses d'invest. 2010-2014	-6'475	-28'200	-34'585	-17'900	-20'971	-108'130

^{'1} Plan des dépenses d'investissement de la commune de Mies non disponible

^{'2} Dépenses d'investissements pour 2014 de Founex et Tannay non connues

Source : Données fournies par les communes sous revue

Glossaire

TST	Terre Sainte
Hab.	Habitants
VD	Canton de Vaud
GE	Canton de Genève
RH.....	Ressources humaines
BSM	Biens, services et marchandises
EPT.....	Equivalent plein temps