

# Gestion financière résistante aux crises en période d'incertitude: Le point de vue des autorités de surveillance



Building Competence. Crossing Borders.

# Part I

## Résilience financière: Aperçu d'un projet de recherche

# Qu'elles soient connues, inconnues ou improbables. Les crises financières sont une réalité.

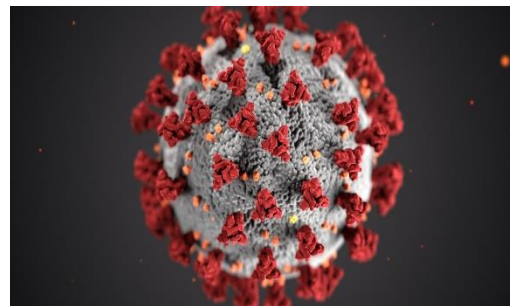
Mars 2023, Sauvetage Credit Suisse



2023, Inflation et hausse des taux d'intérêt



2020, Démarration Corona-Pandémie



2011, Bondo, éboulement



2008, Crise financière



1998, Crise de la dette, Leukerbad

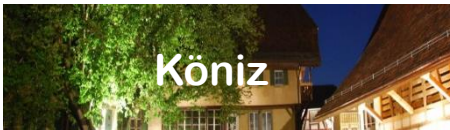


# Le problème de la détection précoce et de la gestion des risques

- Les crises financières sont une réalité.
- Les risques et leurs interconnexions sont sous-estimés (Covid, inflation, guerres, etc.)
- La probabilité d'occurrence et l'impact (financier) des risques sont difficiles à mesurer
- Tous les risques ne sont pas connus
- Lorsque des risques surviennent, il faut des capacités de gestion

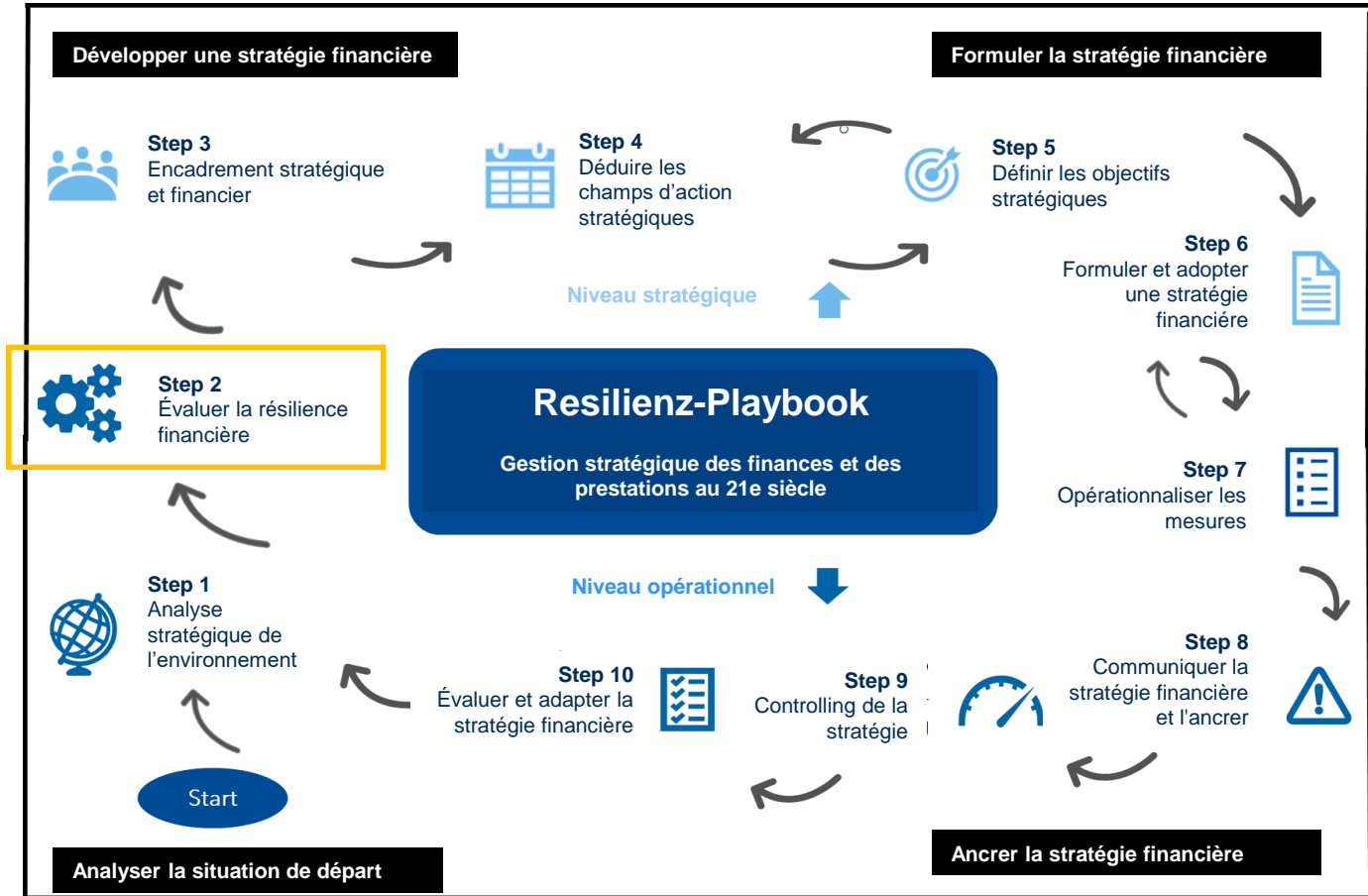
# Innosuisse-Projet: Contrôle financier du stress et de la résilience

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



Question de recherche:  
Comment une gestion  
financière résistante aux  
crises (résilience  
financière) peut-elle être  
opérationnalisée, évaluée  
et développée ?

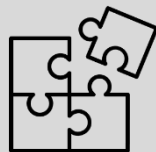
# Le développement de la résilience financière nécessite une approche stratégique



# Contrôle de la résilience financière pour les communes, les villes et les cantons



Auto-évaluation par un  
comité d'évaluation



7 Modules, 35  
Indicateurs



Procédure d'évaluation  
standardisée et échelle  
normalisée



Planification ciblée  
des mesures



## La résilience financière - un essai de définition

La résilience financière est une combinaison de ressources et de capacités d'une municipalité/ville pour prévenir les effets des chocs financiers, afin que :

- les chocs financiers peuvent être absorbés et gérés ;
- le niveau de performance visé puisse être maintenu,
- et/ou sans augmenter fortement et durablement les impôts.

Quelle: Fuchs et al., Das Resilienz-Playbook (noch unveröffentlicht / encore non-publié)



## Résilience financière - autres hypothèses

- La résilience financière n'est pas une mesure d'évaluation fixe et n'est jamais objective
- La résilience financière est une question de négociation entre l'administration, la politique et la société
- La résilience financière est spécifique au contexte

Quelle: Fuchs et al., Das Resilienz-Playbook (noch unveröffentlicht / encore non-publié)

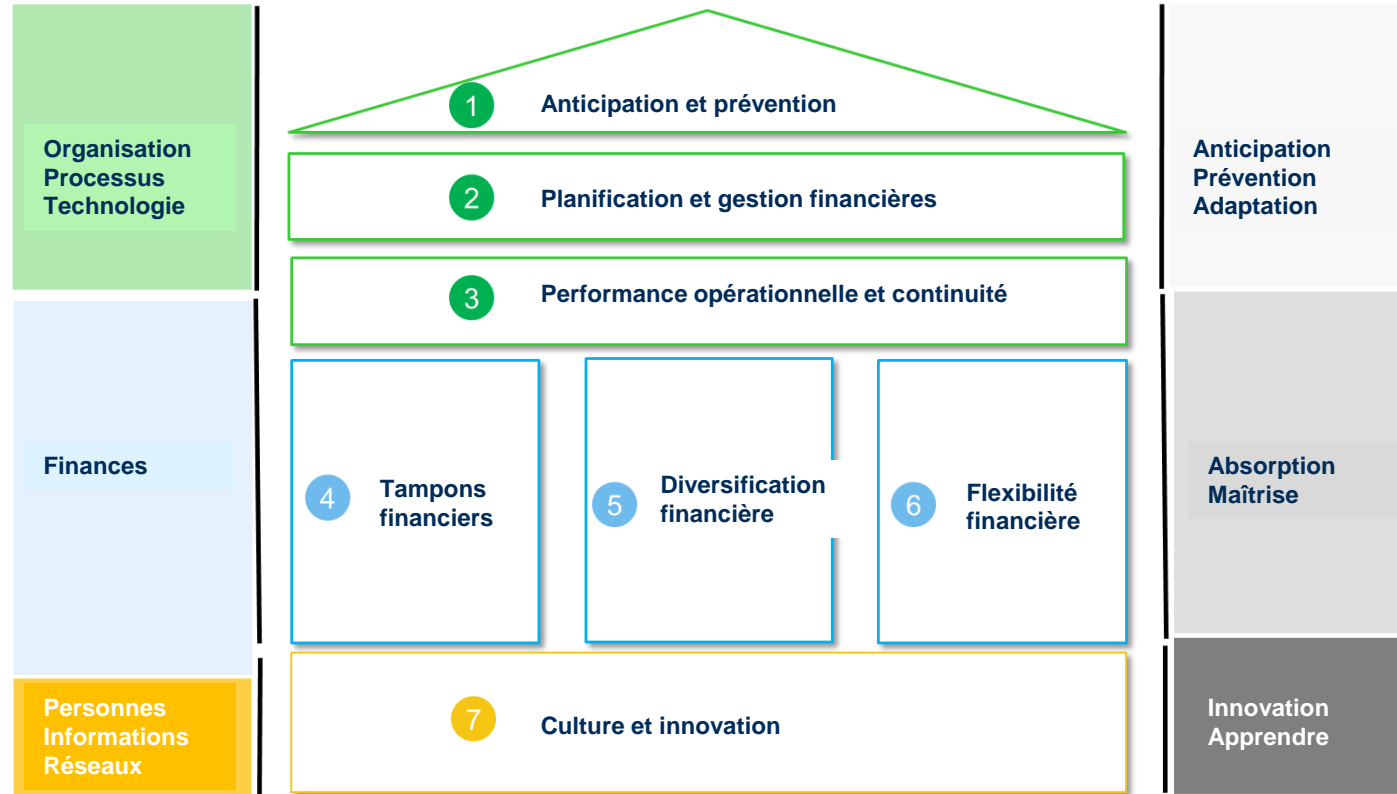


# Le contrôle de la résilience financière

Ressources

7 Modules, 35 Indicateurs

Capacités



# Modèle de maturité de la résilience financière

D

Ce facteur constitue un point faible. Il a un impact négatif sur la résilience financière.

C

Ce facteur est neutre et doit être fourni comme norme minimale.

B

Ce facteur est un pilier de votre organisation.

A

Ce facteur est un point fort de votre organisation.

## Stratégies

Aborder les points faibles en priorité, établir un plan d'amélioration et de mesures, prioriser et vérifier les mesures

## Stratégies

Développer le standard minimal en tant que soutien ou point fort, prioriser et contrôler les mesures

## Stratégies

Maintenir les points forts et les développer en permanence, identifier les "quick wins"

## Stratégies

Maintenir les points forts, les contrôler et les développer en permanence

# Exemple d'indicateur : méthode de prévision des recettes fiscales

## 1.4 Méthode de prévision des recettes fiscales

Laquelle des affirmations suivantes s'applique à la méthode de prévision des recettes fiscales dans votre commune ?

A	L'estimation des recettes fiscales (personnes physiques et morales) suit un processus transparent et standardisé. La méthode de prévision combine des aspects qualitatifs (p. ex. enquêtes auprès des contribuables) et quantitatifs (p. ex. situation économique). Les prévisions ont une influence sur le budget et la planification financière de la commune. La méthode de prévision est optimisée en permanence afin d'augmenter la précision des prévisions.
B	L'estimation des recettes fiscales suit un processus transparent et standardisé. La méthode de prévision s'appuie au minimum sur des prévisions cantonales ainsi que sur des enquêtes auprès de contribuables importants. Les prévisions ont une influence sur le budget et la planification financière de la commune. Les grandes erreurs de prévision sont analysées et, si nécessaire, la méthode est corrigée.
C	L'estimation des recettes fiscales suit un processus transparent et standardisé. La méthode de prévision s'appuie au moins sur des prévisions cantonales ainsi que sur des enquêtes auprès de contribuables importants. Les erreurs de prévision importantes sont analysées et la méthode est corrigée si nécessaire.
D	L'évaluation est inférieure à la norme minimale C
NA	non évaluable



Enseignements pour la stratégie financière, planification des mesures

# Contrôle de la résilience : résultats des applications pilotes

- Grande hétérogénéité en ce qui concerne le degré de maturité des différents indicateurs
- Grandes villes = évaluations plus élevées en ce qui concerne la détection précoce et la gestion des risques ainsi que la stratégie de placement
- Petites communes = évaluations plus élevées en ce qui concerne la communication et la culture financière
- Le contrôle de la résilience soutient une approche ciblée, aide à découvrir d'éventuels points aveugles, aide à la communication politique.

Limites : Pas d'enquête représentative, self-assessment

# Contrôle de la résilience : Utilisation des résultats, stratégie financière de la ville de Winterthur

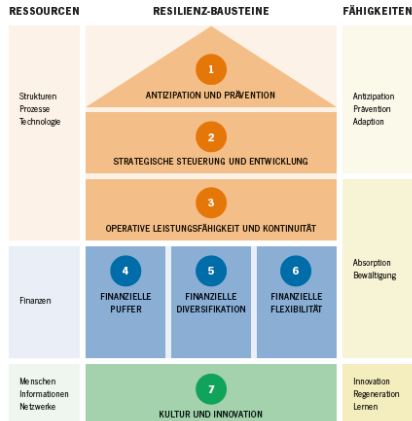
## 4. MASSNAHMEN ZUR STÄRKUNG DER FINANZIELLEN RESILIENZ

### Grundlagen

Wie robust ein Finanzhaushalt ist, zeigt sich in verschiedensten Facetten der Verwaltungstätigkeit. Im Rahmen des Forschungsprojekts «Fiskalischer Stress- und Resilienz-Test für Städte und Gemeinden» wurden sieben Resilienz-Bausteine definiert. Diese erlauben es, alle für die Resilienz eines städtischen Finanzhaushalts entscheidenden Faktoren sinnvoll zu ordnen und strukturieren. In der Folge wurde mittels verschiedenster Fragestellungen und entsprechenden Indikatoren der Reifegrad der Stadt Winterthur in den einzelnen Resilienz-Bausteinen ermittelt.

Die Resultate dieser Bewertung bildeten dann die Basis, um Verbesserungspotenziale zu eruieren und priorisieren. Auf den folgenden Seiten werden sowohl die Resultate als auch konkrete Verbesserungsmaßnahmen erläutert.

### Die Dimensionen der finanziellen Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung nach ZHAW School of Management and Law & BDO AG (2022) «Finanzier Resilienz-Check für Gemeinden und Städte in der Schweiz»

Stadt Winterthur - Finanzstrategie 2023-2026

11

1

### ANTIZIPATION UND PRÄVENTION

Werden die finanzpolitischen Umfeld-Entwicklungen mit Auswirkungen auf Kosten und Erträge der Stadt systematisch überwacht und Entwicklungsszenarien abgeleitet?

Im Sozialwesen und im Bereich der Volksschule werden künftige Entwicklungen mittels ausgereifter Methodik antizipiert und in Szenarien dargestellt. Auch die Prognose der Steuererträge basiert auf einer bewährten Methodik – aufgrund ihres hohen finanziellen Gewichts haben jedoch selbst kleinste relative Abweichungen grosse Auswirkungen auf den gesamten Finanzhaushalt. Generell ist die Qualität der Prognosen der grossen Kosten- und Ertragsblöcke für die finanzpolitische Steuerung von grosser Bedeutung. Im Zuge der jährlichen Budgetprozesse und der Neuen Finanzplanung wird der Verfeinerung der Prognose-Methodik hohes Gewicht beigemessen.

Die grossen Kosten- und Ertragsblöcke sind mehrheitlich durch übergeordnete gesetzliche Vorgaben reglementiert. Dadurch gehören politische Entscheidungen auf übergeordneten Staatsebenen zu den massgebendsten finanzpolitischen Umfeld-Entwicklungen. Für die koordinierte Interessensvertretung und das laufende Monitoring relevanter politischer Geschäfte bestehen gewisse Strukturen, die jedoch ausgebaut werden müssen.

#### Massnahme 1.1

##### Schaffung eines koordinierten Umfeld-Monitorings

Um die finanzpolitisch wesentlichsten Umfeld-Entwicklungen koordiniert zu überwachen, ist ergänzend zum bestehenden Mandat der Stadtkanzlei (Aussenbeziehungen) eine Arbeitsgruppe aus Vertretungen verschiedener Departemente zu bilden. Die Arbeitsgruppe verfolgt insbesondere finanzpolitisch relevante Entwicklungen auf übergeordneten Staatsebenen eng und koordiniert die zielgerichtete Interessenvertretung der Stadt Winterthur. Dies auch in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden/Städten und unter Nutzung bestehender Führungsinstrumente wie die Vorhabenplanung oder die Neue Finanzplanung.

##### Zuständige Verwaltungseinheit

Departementssekretariat Finanzen in Zusammenarbeit mit der Stadtkanzlei und der Stadtentwicklung (Fachstelle Statistik)

# Part II

**Comment encouragez-vous la résilience financière des communes et des villes ?**

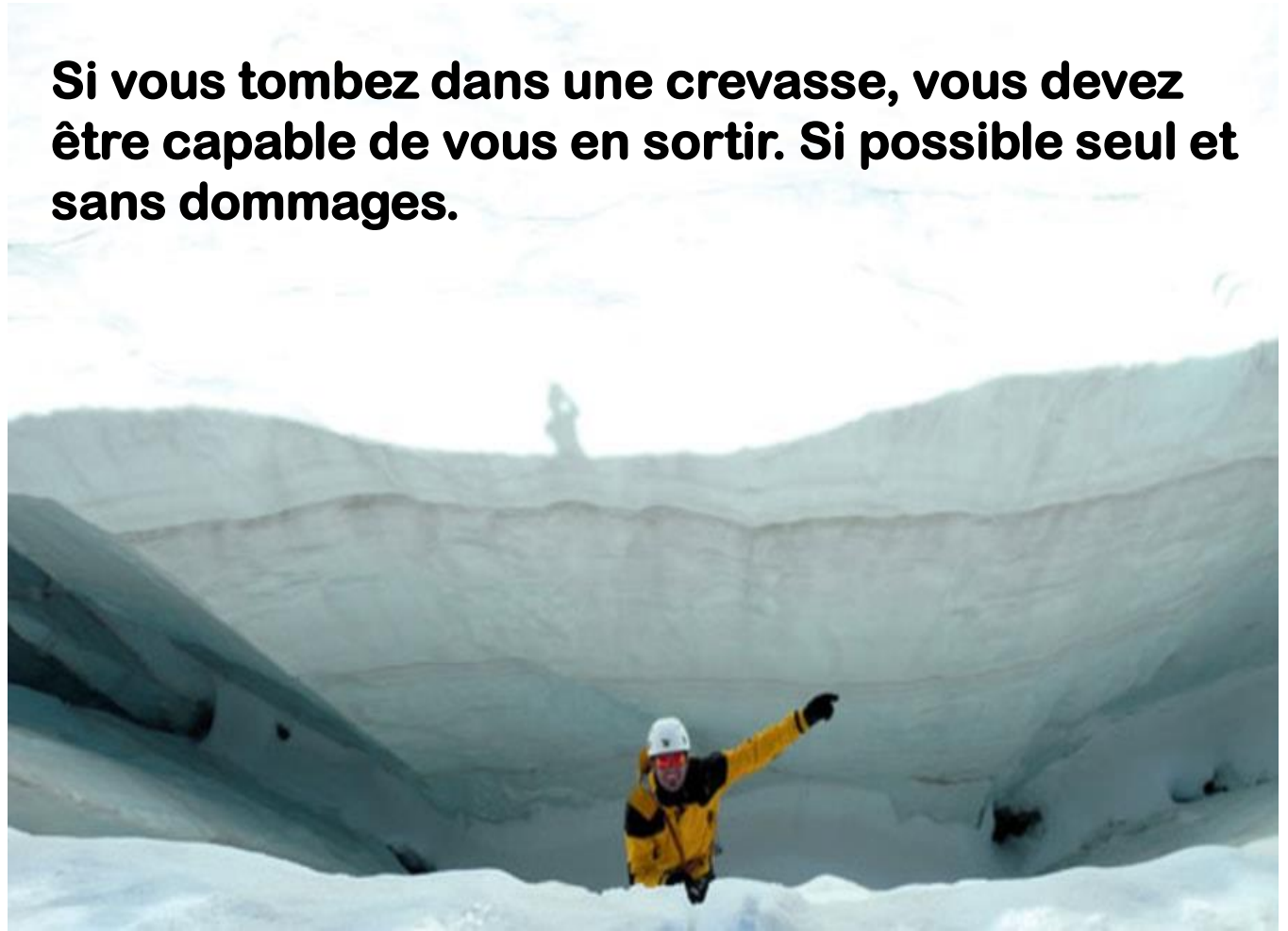
# Das Verhältnis zwischen Risikomanagement und Resilienz

- La détection précoce et la gestion des risques sont des éléments importants des organisations résilientes ;
- Gestion des risques = concentration sur les risques/opportunités et stratégies de gestion ; Mais : la gestion des risques a des limites, des risques peuvent survenir
- Résilience = se concentrer sur ses propres capacités à gérer les risques





**Si vous tombez dans une crevasse, vous devez être capable de vous en sortir. Si possible seul et sans dommages.**



La résilience financière ne peut pas être "régulée",  
combinaison de différents facteurs :

1. Promouvoir une approche stratégique, développer le système de gestion financière de manière ciblée et continue
2. Éviter de se focaliser trop étroitement sur les indicateurs financiers - prendre en compte les processus, la culture et la communication
3. Utiliser les données publiques comme systèmes de détection précoce, encourager la collaboration entre les organes de surveillance

# 1. Promouvoir une approche stratégique, développer le système de gestion financière de manière ciblée et continue

- Développer une attitude et une stratégie communes;
- Dialogue régulier en matière de politique financière entre l'administration et la politique;
- Échange technique régulier entre les personnes responsables des finances et les unités budgétaires;
- Controlling de la mise en œuvre  
Garantir les mesures



**2. Éviter de se focaliser trop étroitement sur les indicateurs financiers - prendre en compte les processus, la culture et la communication**

Domaines traditionnels de formation ou de réglementation

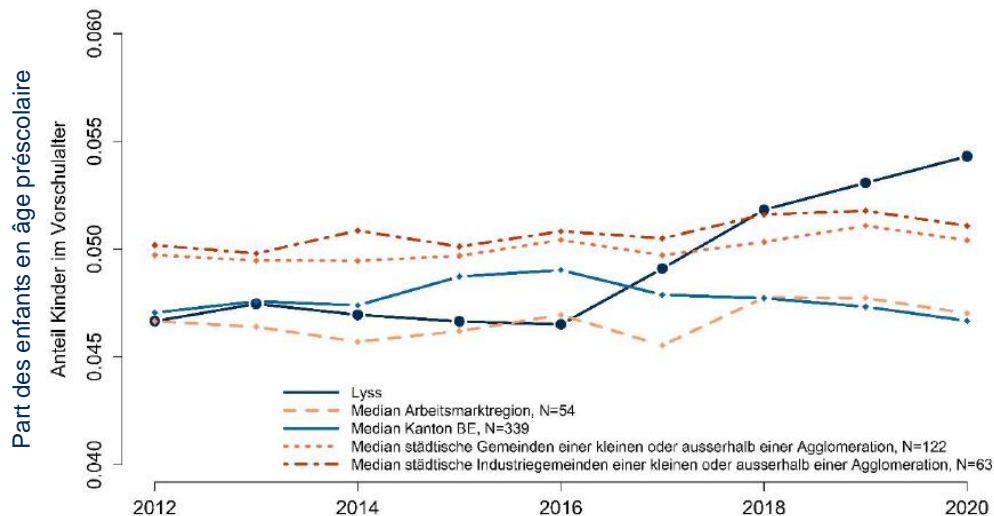
- Indicateurs financiers
- MCH2
- Droit du crédit
- Tâches et compétences

Nouveaux domaines de formation et de réglementation

- Développement et contrôle des stratégies financières
- Lien entre les finances et les objectifs stratégiques
- Priorisation des investissements

### 3. Utiliser les données publiques comme systèmes de détection précoce, encourager la collaboration entre les organes de surveillance

Exemple : commune de Lyss, évolution du nombre d'élèves par rapport au benchmark



#### **Idee Fiscal Monitor Schweiz**

- Développement d'un tableau de bord public et interactif avec des chiffres clés pertinents pour la politique financière
- Pour toutes les communes de la Suisse
- Plus de 80 variables comparables
  - Population et démographie
  - Politique financière et fiscalité
  - Logement et vie
  - Économie

