



**Stadt Biel  
Ville de Bienne**



# **Stratégie financière 2033 de la Ville de Bienne**

**La ville des possibles**

# Table des matières

<b>Table des illustrations</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Préambule du Conseil municipal</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Rôle et importance de la Stratégie financière 2033</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Situation financière actuelle</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Principes d'une politique financière durable pour la Ville de Bienne</b> .....	<b>6</b>
<b>5. Objectifs de politique financière</b> .....	<b>8</b>
5.1. Cockpit de pilotage .....	8
5.2. Leviers de pilotage financier .....	9
5.3. Objectifs financiers.....	10
<b>6. Ancrage opérationnel de la stratégie financière</b> .....	<b>14</b>
<b>7. Champs d'action</b> .....	<b>14</b>
<b>8. Annexes</b> .....	<b>15</b>
8.1. Champs d'action pour consolider la gestion financière de la Ville de Bienne.....	15
8.2. Champs d'action en matière de dépenses .....	16
8.3. Champs d'action en matière de revenus .....	16
8.4. Situation financière actuelle de la Ville de Bienne .....	17

## Table des illustrations

Figure 1 : pyramide de la Stratégie financière 2033 .....	3
Figure 2 : intégration de la Stratégie financière 2033 .....	4
Figure 3 : principes d'une gestion financière durable pour la Ville de Bienne .....	6
Figure 4 : cockpit de pilotage financier .....	9
Figure 5 : résultat de l'activité d'exploitation .....	17
Figure 6 : degré d'autofinancement de la Ville de Bienne.....	17
Figure 7 : dette brute de la Ville de Bienne.....	17
Figure 8 : dette nette de la Ville de Bienne.....	18
Figure 9 : quotient d'endettement net de la Ville de Bienne.....	18

## 1. Préambule du Conseil municipal

Des finances publiques saines sont synonymes de prestations publiques ininterrompues et de marge de manœuvre politique, mais aussi d'amortissement financier des crises et de reprise rapide après celles-ci. Une gestion financière saine est dans l'intérêt de la population, de l'économie, de l'administration et de la politique. Il s'agit d'une condition préalable à la mise en œuvre de la stratégie « Bienne 2030, la ville des possibles » et au maintien notre attractivité.

En tant qu'organe responsable de la gestion financière de la Ville de Bienne, le Conseil municipal a reconnu la situation financière difficile dans laquelle se trouve la Ville de Bienne et défini une stratégie assortie de principes, d'objectifs et de mesures destinés à stabiliser la situation à moyen et à long terme. La Stratégie financière 2033 adoptée par le Conseil municipal doit servir de ligne directrice pour la gestion financière de la Ville de Bienne.

La Stratégie financière 2033 soutient le Conseil municipal de Bienne dans ses efforts pour stabiliser et améliorer l'état des finances municipales à moyen et à long terme. À cet effet, elle définit trois objectifs primaires de pilotage financier particulièrement importants pour la Ville de Bienne :

1. l'augmentation du degré d'autofinancement des investissements nets ;
2. la maintien d'un endettement soutenable ;
3. la garantie et la constitution à moyen terme de capitaux propres disponibles.

Pour atteindre ces objectifs, la Stratégie financière 2033 établit un cockpit de pilotage ainsi que d'autres mesures pour consolider la gestion financière de la Ville de Bienne.

La Stratégie financière 2033 est structurée comme suit.

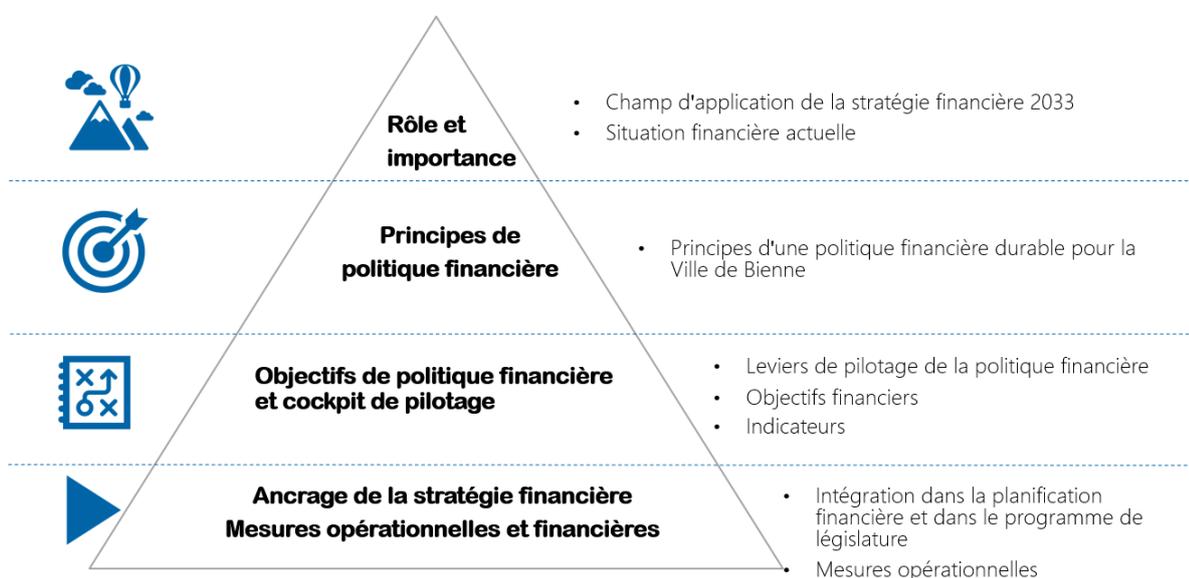


Figure 1 : pyramide de la Stratégie financière 2033

## 2. Rôle et importance de la Stratégie financière 2033

La Stratégie financière 2033 n'est pas un document juridique mais stratégique. Elle se rapporte en premier lieu au compte général, c'est-à-dire au compte de la Ville de Bienne financé par les impôts.

La Stratégie financière 2033 n'a pas de caractère juridiquement contraignant. Elle doit servir de ligne directrice pour la gestion financière de la Ville de Bienne, qui relève de la responsabilité du Conseil municipal. Sa mise en œuvre doit donc être approuvée par le Conseil municipal et le Conseil de ville.

Le Conseil municipal de Bienne veille à mettre en œuvre la planification budgétaire et financière au sens de la Stratégie financière 2033 et à l'ancrer dans les systèmes de gestion financière de la Ville. La Stratégie financière 2033 ne restreint pas la fonction de surveillance de la Commission de gestion et ne modifie en rien les compétences financières du Conseil de ville.

L'influence de la stratégie financière est toutefois limitée, car la réalisation des objectifs dépend de la conception et de la mise en œuvre des mesures. Il est possible de s'en écarter si les mesures ne bénéficient d'aucun ancrage légal (p. ex. règle en matière de dépenses et d'endettement). Cela favorise la marge de manœuvre en matière de politique financière mais restreint les effets que la stratégie est susceptible de déployer pour stabiliser la situation financière de la Ville de Bienne.

La figure 2 illustre l'intégration de la stratégie financière en tenant compte, sur le plan juridique, du Règlement de la Ville et du règlement des finances ainsi que du règlement d'organisation. Sur le plan stratégique supérieur, la stratégie financière s'appuie sur la stratégie « Bienne 2030, la ville des possibles ».



Figure 2 : intégration de la Stratégie financière 2033

### 3. Situation financière actuelle

La Ville de Bienne se trouve dans une situation financière difficile. La marge de manœuvre financière est limitée, alors même que la mise en œuvre de la stratégie « Bienne 2030, la ville des possibles » et de divers projets de développement requièrent des investissements importants. Les éléments ci-après posent trois grands défis financiers.

- **Résultats d'exploitation négatifs** : la Ville de Bienne présente un résultat d'exploitation négatif depuis 2016. Autrement dit, les revenus d'exploitation ne suffisent pas à couvrir les charges d'exploitation. Les déficits successifs ont pu être compensés par de bons résultats financiers (revenus des intérêts, revenus locatifs, etc.) et la dissolution de réserves, ce qui ne constitue pas une solution durable (voir annexe 8.4).
- **Faible degré d'autofinancement** : depuis 2016, le degré moyen d'autofinancement des investissements nets du compte général est nettement inférieur à 100 %<sup>1</sup>. Or un degré d'autofinancement inférieur à 100 % oblige la Ville de Bienne à recourir à l'emprunt, ce qui fait encore progresser la dette brute. Il convient donc de relever sensiblement le degré d'autofinancement afin de juguler l'accroissement de la dette (voir annexe 8.4).
- **Augmentation de la dette brute** : le faible degré d'autofinancement fait progresser la dette brute de la Ville de Bienne de manière constante depuis 2018. Fin 2022, celle-ci s'élevait à 845 millions de francs, tandis que la dette brute par rapport aux revenus atteignait environ 170 %. Pour solder sa dette brute, la Ville de Bienne devrait déboursier l'équivalent d'une année et demie de revenus courants. La hausse de la dette brute entraîne un recours accru à des capitaux de tiers soumis à intérêts, ce qui augmente le volume des intérêts et réduit en conséquence la marge de manœuvre financière. Par ailleurs, un risque est lié au refinancement du fait de la hausse des taux d'intérêt dans le monde (voir annexe 8.4).

Des éléments positifs coexistent avec ces défis financiers.

- **Patrimoine financier élevé** : le patrimoine financier (PF) de la Ville de Bienne s'élevait à environ 800 millions de francs en 2022. Il s'accompagne d'opportunités financières, à l'instar du rendement locatif des biens immobiliers du PF.
- **Dette nette modérée** : la dette nette est nettement inférieure à la dette brute, car la Ville de Bienne dispose d'un important patrimoine financier. En cas d'urgence, elle pourrait donc en vendre une partie pour rembourser ses dettes. Il existe néanmoins peu de cas dans lesquels cette solution serait judicieuse sur les plans stratégique et financier.
- **Capitaux propres disponibles** : en 2022, les capitaux propres de la Ville de Bienne s'élevaient à 475 millions de francs. Une grande partie de ces capitaux sont toutefois immobilisés au titre de préfinancements. La partie librement disponible des capitaux propres (« excédent du bilan ») est estimée à environ 88 millions de francs. Elle doit au moins se maintenir à ce niveau, si possible être relevée.

L'annexe 8.4 contient différents graphiques commentés sur l'évolution de la situation financière de la Ville de Bienne.

---

<sup>1</sup> Les investissements des financements spéciaux, des comptes spéciaux et du patrimoine financier n'entrent pas dans ce calcul.

#### 4. Principes d'une politique financière durable pour la Ville de Bienne

Le Conseil municipal a défini cinq principes pour une gestion financière durable. Ceux-ci s'articulent autour du maintien et du développement de la marge de manœuvre financière de la Ville afin, d'une part, de conserver la qualité de vie et l'attrait économique de Bienne et, d'autre part, de disposer des ressources financières nécessaires pour faire face aux défis mondiaux ou, le cas échéant, aux crises locales.

La gestion financière de la Ville de Bienne peut s'appuyer sur ces cinq principes, qui font office de lignes directrices et peuvent par exemple prendre la forme d'objectifs et d'indicateurs financiers. De ces principes découlent différentes mesures destinées à consolider la gestion financière de la Ville de Bienne.

Vous trouverez ci-après une présentation détaillée des cinq principes et de l'importance que ceux-ci revêtent pour la Ville de Bienne.

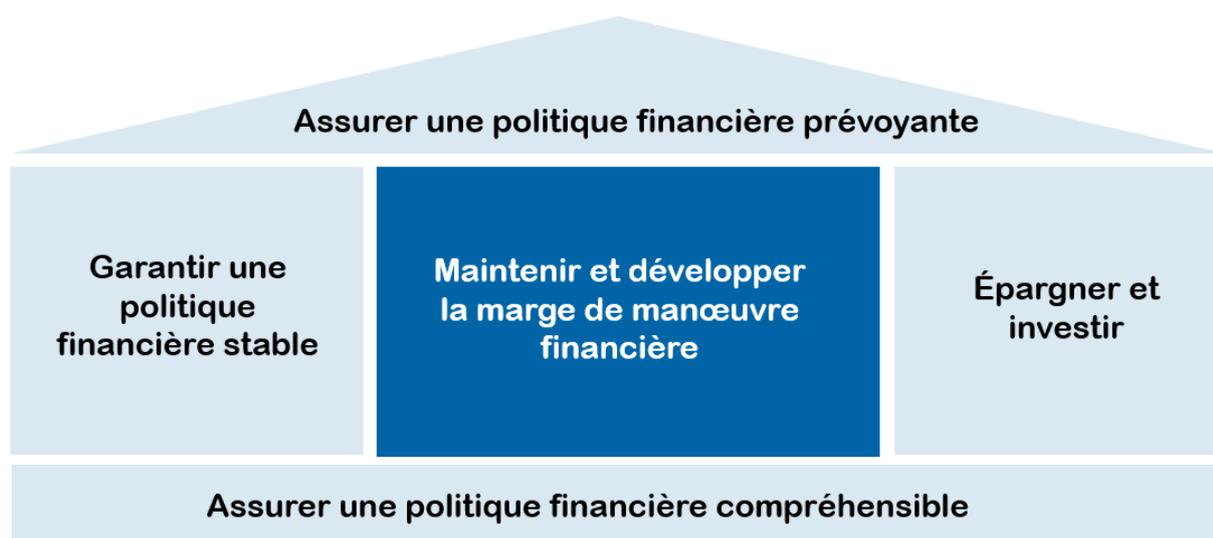


Figure 3 : principes d'une gestion financière durable pour la Ville de Bienne

#### Maintenir et développer la marge de manœuvre financière

Pour pouvoir mettre en œuvre la stratégie « Bienne 2030, la ville des possibles » et être en mesure de réagir avec agilité aux défis à venir, qu'ils soient prévisibles et imprévisibles, il est nécessaire de disposer d'une certaine marge de manœuvre financière.

Or la marge de manœuvre financière de la Ville de Bienne est aujourd'hui restreinte. En cause figurent principalement une part élevée de revenus de transfert par rapport au total des revenus, une part élevée de dépenses liées, une dette brute élevée et un déficit structurel.

Il n'est donc pas possible de couvrir les besoins en investissements du compte général par des fonds propres, ce qui, dans un avenir prévisible, fera encore grimper la dette brute et les intérêts qui en découlent, réduisant encore la marge de manœuvre pour d'autres dépenses.

Aussi la Stratégie financière 2033 s'articule-t-elle autour de la nécessité de développer la marge de manœuvre financière de la Ville de Bienne.

## **Garantir une politique financière stable**

Une politique financière stable implique des politiques en matière d'impôts, de dépenses et d'investissements planifiables et anticipables à long terme, qui évoluent dans des proportions préalablement communiquées.

La stabilité de la politique financière garantit la sécurité de planification et suscite la confiance des citoyennes et des citoyens ainsi que des entreprises, et favorise la coopération entre la politique et l'administration.

Une stabilité totale est toutefois difficile à atteindre. Les dépenses et les recettes publiques sont soumises à des fluctuations cycliques et dépendent de facteurs externes sur lesquels il est impossible d'agir. C'est pourquoi les niveaux de recettes et de dépenses doivent pouvoir être adaptés en fonction de la situation, notamment lorsque la marge de manœuvre financière est limitée.

## **Épargner et investir**

« Épargner et investir » est un principe clé traditionnel qui s'applique particulièrement bien à l'état actuel des finances de la Ville de Bienne.

En effet, pour que la qualité de vie et l'attrait économique de Bienne se maintiennent sur le long terme, d'importants investissements doivent être consentis.

Actuellement, ces investissements sont principalement financés par la dette. L'objectif à moyen terme est d'en financer une grande partie, notamment les investissements de remplacement, par des fonds propres.

Le besoin d'investissement est supérieur à ce qu'il est actuellement possible de réaliser et de financer. Il est donc essentiel de coordonner de manière stratégique l'important besoin d'investissement et d'en examiner minutieusement les conséquences écologiques, financières et sociales.

## **Assurer une politique financière prévoyante**

Pour garantir une marge de manœuvre financière suffisante et une politique financière stable, il convient de faire preuve de prévoyance, d'axer la politique sur le long terme et de la communiquer de manière claire. Seule une démarche anticipative peut permettre de modifier des postes de dépenses engagés à long terme.

Faire preuve de prévoyance, c'est penser en termes de scénarios mais aussi prévoir des leviers financiers et des alternatives pour pouvoir agir rapidement et de manière pragmatique lorsque la situation l'exige.

## Assurer une politique financière compréhensible

Les bonnes décisions et les mesures appropriées ne peuvent reposer que sur une politique financière claire et compréhensible.

Une politique financière compréhensible implique :

- de simplifier et de désenchevêtrer les flux financiers complexes ;
- de garantir la transparence des coûts à l'échelle des prestations et des directions ;
- d'élaborer des critères de décision transparents, par exemple en ce qui concerne la priorisation des projets d'investissement ou des dépenses.

## 5. Objectifs de politique financière

### 5.1. Cockpit de pilotage

Trois grands objectifs sous-tendent la Stratégie financière 2033 :

1. relever le degré d'autofinancement des investissements du compte général ;
2. maintenir un endettement soutenable ;
3. garantir la disponibilité de capitaux propres et augmenter ceux-ci à moyen terme.

Pour atteindre ces trois objectifs, il convient de s'appuyer sur le cockpit de pilotage ci-après, qui met en évidence les principaux effets d'interaction en matière financière, à savoir les leviers de pilotage financier et leurs conséquences financières. Le graphique en page suivante illustre le fonctionnement du cockpit de pilotage.

- **Leviers de pilotage financier** (bleu foncé) : ils peuvent être influencés par la politique financière. Tant les revenus et les charges d'exploitation que les investissements nets ainsi que les revenus et les charges sans effet sur la trésorerie peuvent être en partie influencés.
  - Revenus d'exploitation : ils peuvent être influencés par la quotité d'impôt, l'augmentation des revenus, la politique en matière de taxes.
  - Charges d'exploitation : elles peuvent être influencées par le volume des prestations, leur qualité, les gains d'efficacité.
  - Investissements nets : ils peuvent être influencés par le volume des investissements, les désinvestissements.
  - Revenus et charges sans effet sur la trésorerie : ils peuvent être influencés par la politique d'amortissement, les provisions, les financements spéciaux, les préfinancements.

Au point 5.2, le Conseil municipal a fixé des conditions cadres sur la manière dont il entend utiliser les différents leviers de pilotage pour réguler les développements financiers de la Ville de Bienne et atteindre les objectifs de la présente stratégie financière.

- **Développements financiers** (bleu clair) : le recours aux différents leviers de pilotage financier influence les développements financiers de la Ville de Bienne. Les trois développements financiers ci-après sont particulièrement importants pour la Ville de Bienne.

- Flux de trésorerie provenant de l'activité d'exploitation : il est important que ce flux soit positif (autofinancement) pour financer les investissements nets. Le degré d'autofinancement a une influence sur l'évolution de la dette brute.
- Dette brute : elle augmente lorsque les flux de trésorerie provenant de l'activité d'exploitation ne suffisent pas à financer les investissements nets. Pour juguler l'accroissement de la dette brute, il convient de relever à moyen terme le degré d'autofinancement des investissements nets.
- Capitaux propres : ils correspondent à la différence entre les flux de trésorerie provenant de l'activité d'exploitation et l'ensemble des opérations sans effet sur la trésorerie telles que les amortissements, les provisions et les préfinancements.

Ces développements financiers étant particulièrement importants pour la Ville de Bienne, la Stratégie financière 2033 s'attache à les piloter par le biais des trois objectifs financiers détaillés au point 5.3.

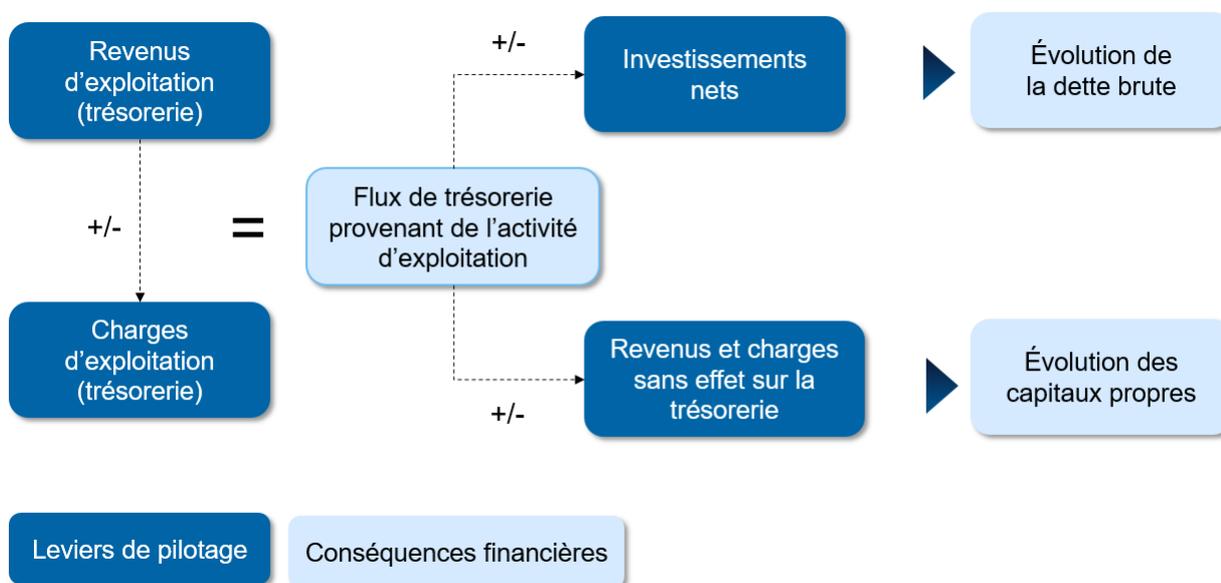


Figure 4 : cockpit de pilotage financier

## 5.2. Leviers de pilotage financier

La réalisation des trois objectifs de politique financière dépend dans une large mesure des politiques de recettes, de dépenses et d'investissements. Celles-ci incluent les grands leviers financiers qui doivent être pris en compte dans le cadre de l'établissement du budget et de la planification financière. Le Conseil municipal a donc défini différentes actions possibles pour contribuer à la réalisation des objectifs financiers et établi les conditions cadres à respecter.

### Revenus d'exploitation (trésorerie)

- Les impôts peuvent être augmentés dans des proportions prédéfinies.
- La quotité d'impôt maximale doit être inférieure à la médiane du canton de Berne.
- Les revenus d'exploitation sont contrôlés en continu au regard des possibilités d'optimisation.
- Le patrimoine financier doit présenter de meilleurs rendements.

### Charges d'exploitation (trésorerie)

- Les charges peuvent être réduites à moyen terme.
- Pour chaque nouvelle tâche communale facultative, il convient d'examiner si une tâche existante peut être revue à la baisse.
- Les charges doivent être régulièrement soumises à un contrôle d'efficacité.

### Investissements

- Les investissements doivent être clairement priorisés.
- Les investissements doivent être plafonnés de manière à atteindre le plus haut degré d'autofinancement possible.
- Les investissements de remplacement doivent s'autofinancer.
- Les investissements d'extension doivent si possible s'autofinancer.
- Les coûts induits des nouveaux investissements doivent être pris en considération.
- Les désinvestissements sont si possible utilisés pour rembourser les dettes.

## 5.3. Objectifs financiers

Les trois objectifs financiers suivants, qui découlent du cockpit de pilotage, sous-tendent la Stratégie financière 2033 :

Objectifs financiers	Implications pour Bienne	Indicateurs
 Relever le degré d'autofinancement des investissements	L'autofinancement des investissements nets est l'indicateur de pilotage central. Un degré élevé d'autofinancement des investissements nets est essentiel pour réduire le nouvel endettement. L'autofinancement doit être relevé en deux temps pour éviter que la dette brute ne prenne l'ascenseur.	1. Degré d'autofinancement des investissements nets

 <p>Maintenir un endettement soutenable</p>	<p>La Ville de Bienne présente une dette brute élevée et il existe un risque important de nouvel endettement à l'avenir. L'endettement doit néanmoins être maintenu à un niveau soutenable tout en tenant compte du patrimoine financier relativement élevé de la Ville de Bienne. La quotité de la charge des intérêts renseigne sur la capacité de remboursement, comme c'est le cas pour les particuliers lors de l'octroi d'une hypothèque.</p>	<p>2. Quotité de la charge des intérêts</p>
 <p>Constituer des capitaux propres</p>	<p>Les capitaux propres disponibles (« excédent du bilan ») de la Ville de Bienne doivent être maintenus et, à moyen terme, augmentés. Le quotient de l'excédent du bilan mesure les capitaux propres librement disponibles par rapport aux recettes fiscales et aux prestations de la péréquation financière.</p>	<p>3. Quotient de l'excédent du bilan</p>

Les objectifs financiers sont détaillés ci-après.

<b>Objectif 1 : relever le degré d'autofinancement des investissements nets</b>	
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeurs cibles (compte général)</b>
<p>Taux d'autofinancement des investissements</p>	
<b>Définition (MCH2)</b>	<b>Interprétation et perspectives</b>
<p>Autofinancement x 100 / investissements nets (sans les investissements du patrimoine financier et des comptes spéciaux)</p> <p>Le MCH2 donne les valeurs indicatives suivantes à titre de recommandations :</p> <p>Bon = plus de 100 %</p>	<p>Le degré d'autofinancement des investissements nets est faible et contribue donc au nouvel endettement. Sa moyenne sur 3 ans est inférieure à 50 %. Le budget 2023 l'établit à environ 67,5 %.</p> <p>La stratégie financière 2033 vise une stabilisation puis une hausse sensible du degré d'autofinancement en deux phases.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Phase 1, de 2024 à 2028</b> = le degré d'autofinancement inscrit au budget n'est jamais inférieur à 60 % ; durant cette phase, <b>sa moyenne passe à 80 %</b>.</li> </ul>

Cas normal = 80 à 100 %

Insuffisant = moins de 80 %

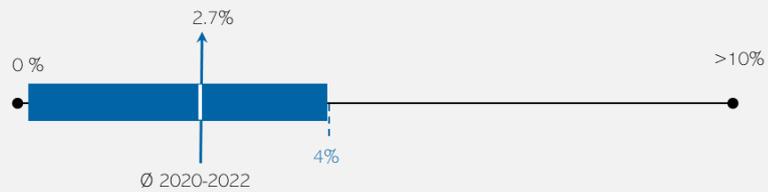
- **Phase 2, de 2029 à 2033** = le degré d'autofinancement inscrit au budget n'est jamais inférieur à 80 % ; durant cette phase, **sa moyenne passe à 100 %**.

## Objectif 2 : maintenir un endettement soutenable

### Indicateurs

### Valeurs cibles (compte général)

Quotité de la charge des intérêts



### Définition (MCH2)

### Interprétation et perspectives

Charges d'intérêts - revenus des intérêts / revenus courants (hors revenus de transfert)

Les valeurs indicatives se basent sur les recommandations du MCH2.

0 à 4 % = bon

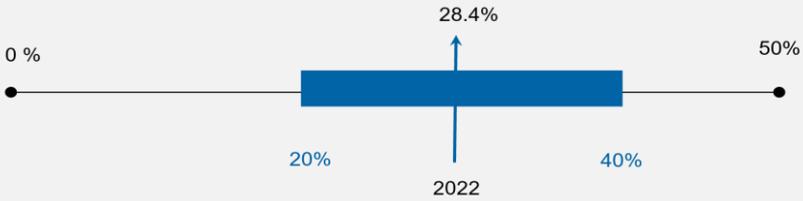
4 à 9 % = suffisant

> 10 % = mauvais

La quotité de la charge des intérêts peut être considérée comme bonne. Cependant, les frais de financement sont en hausse, ce qui entraîne un risque lié au refinancement. Or un nouvel endettement supplémentaire dans un contexte de taux d'intérêt élevés ferait grimper la quotité de la charge des intérêts.

L'évolution de la quotité de la charge des intérêts doit donc être suivie de près pour ne pas dépasser 4 %, tout en tenant compte des besoins de financement de la Ville de Bienne et de l'évolution générale des taux d'intérêt. Il convient de prendre des mesures précoces pour maintenir la quotité de la charge des intérêts à un niveau acceptable.

### Objectif 3 : constituer des capitaux propres disponibles

Indicateurs	Valeurs cibles (compte général)
Quotient de l'excédent du bilan	 <p>0 % 20% 28.4% 40% 50%</p> <p>2022</p>
Définition (MCH2)	Interprétation et perspectives
<p>Excédent du bilan / impôts directs (PM+PP) + péréquation financière (4621.5 + 4621.6) + LPFC 4622</p> <p>Les valeurs indicatives se basent sur les recommandations du canton de Berne.</p> <p>30 % = bon</p> <p>15 % = suffisant</p> <p>&lt; 15 % = mauvais</p>	<p>En 2022, l'excédent du bilan de la Ville de Bienne s'élevait à 89,5 millions de francs. Cela équivaut à un quotient de l'excédent du bilan d'environ 29 %, un résultat pouvant être considéré comme « bon ».</p> <p>L'évolution du quotient de l'excédent du bilan doit être suivie de près en tenant compte des planifications budgétaire et financière. Le quotient de l'excédent du bilan ne doit pas passer sous la barre des 20 %. Des mesures précoces doivent être prises dans le cadre de la planification financière de manière à respecter les valeurs cibles définies.</p>

## **6. Ancrage opérationnel de la stratégie financière**

Pour que la stratégie financière produise les effets escomptés, elle doit être ancrée dans la gestion stratégique, opérationnelle et financière de la Ville de Bienne. Des mesures centrales telles que la révision du processus de planification budgétaire, de planification financière et de planification des investissements découlent de la présente stratégie financière. Cette démarche permet de concrétiser l'intégration et l'application de la stratégie financière. Les conditions cadres suivantes ont été définies par le Conseil municipal :

- La Direction des finances est chargée de mettre en place un dispositif de controlling stratégique et de contrôle des mesures afin de garantir la mise en œuvre de la stratégie financière et de suivre de près l'évolution de la situation financière de la Ville de Bienne. Les résultats du controlling serviront de base d'orientation et de décision pour le Conseil municipal.
- Le Conseil municipal participe chaque année à un atelier consacré à la stratégie financière afin de discuter des développements en la matière et de définir des valeurs de référence en matière de politique financière en vue des planifications budgétaire et financière. Dans ce cadre, il convient de définir de manière proactive des mesures destinées à atteindre les objectifs fixés dans la stratégie financière.
- La stratégie financière influence les planifications budgétaire et financière en ce sens que les valeurs de référence en matière de politique financière fixées annuellement par le Conseil municipal s'appuient sur la stratégie financière ainsi que sur les besoins et les développements actuels de la Ville de Bienne en matière de politique financière.
- Pour que la stratégie financière produise les effets escomptés, le processus de planification budgétaire et financière doit être engagé suffisamment tôt pour qu'il soit possible de développer et de mettre en œuvre des objectifs budgétaires ainsi que de formuler des valeurs de référence en matière de stratégie financière. Les principaux paramètres de l'établissement du budget et de la planification des investissements (PI) doivent être définis avant le lancement des processus lors d'une séance à huis clos du Conseil municipal.
- Dans le cadre de la présentation du budget et des comptes annuels, il y a lieu de rendre compte de l'état de la mise en œuvre de la stratégie financière ainsi que de la réalisation des objectifs.

## **7. Champs d'action**

Les annexes (8.1 à 8.3) de la présente stratégie financière proposent différents champs d'action destinés à stabiliser la situation financière de la Ville de Bienne et à augmenter sa marge de manœuvre financière. Ces champs d'action sont périodiquement revus et mis à jour.

## 8. Annexes

### 8.1. Champs d'action pour consolider la gestion financière de la Ville de Bienne

	<b>Remanier le processus de planification budgétaire et financière</b>  Le processus de planification budgétaire et financière de la Ville de Bienne doit être remanié. Il convient de consolider la planification financière à moyen terme en tant qu'instrument de gestion financière afin que les conséquences financières à moyen terme de décisions soient mieux représentées (p. ex. coûts induits de décisions d'investissement). Il s'agit en outre de concrétiser l'ancrage et l'intégration de ces processus dans la stratégie financière.
	<b>Introduire des discussions en matière budgétaire</b>  Un aspect spécifique de la révision du processus de planification budgétaire et financière concerne l'introduction de discussions en matière budgétaire entre le Département des finances et des impôts, d'une part, et les directions, d'autre part. L'objectif de ces échanges est d'établir un budget qui soit aussi réaliste que possible pour servir de base à une gestion financière efficace.
	<b>Introduire des clôtures périodiques</b>  Il convient d'introduire des clôtures périodiques (trimestrielles ou semestrielles) afin d'améliorer la gestion financière en cours d'année.
	<b>Mettre en place une gestion de portefeuille et un contrôle stratégique des investissements</b>  Le processus de planification des investissements (PI) doit être révisé afin de prioriser le volume élevé des investissements de la Ville de Bienne de manière efficiente, efficace et stratégiquement judicieuse. Cela comprend également la mise en place d'une gestion de portefeuille ainsi qu'un contrôle stratégique des investissements.
	<b>Mettre en place un monitoring stratégique des conditions cadres</b>  Une gestion financière proactive implique de suivre de manière systématique et régulière l'évolution des conditions cadres et leurs conséquences financières pour la Ville de Bienne (p. ex. économie, société, démographie, etc.). Il convient à cet effet de mettre en place un monitoring stratégique de l'évolution des conditions cadres.

## 8.2. Champs d'action en matière de dépenses

	<b>Établir une liste de mesures pour les dépenses volontaires</b>  Pour juguler la croissance des dépenses, il est important de disposer d'une vue d'ensemble des prestations fournies à titre volontaire et d'échanger à ce sujet. On entend par « volontaire » le fait que la Ville de Bienne dispose d'une marge de manœuvre pour décider de l'opportunité de fournir certaines prestations, de leur quantité, de leur qualité ou du moment auquel elles sont fournies.
	<b>Introduire un système d'analyse comparative de performance</b>  Les dépenses doivent être régulièrement soumises à un contrôle d'efficacité. À cet effet, il convient de développer et d'introduire un système d'analyse comparative de performance qui permette d'identifier et d'actionner les éventuels leviers de gains d'efficacité, tout en tenant compte de la spécificité du contexte biennois (p. ex. bilinguisme).

## 8.3. Champs d'action en matière de revenus

	<b>Revoir la stratégie de placement</b>  La stratégie de placement de la Ville de Bienne doit être revue. Il convient en particulier de déterminer les objectifs prioritaires en matière de placements du patrimoine financier de la Ville de Bienne (p. ex. objectifs de placement et de rendement, sécurité, directives de placement).
	<b>Examen structurel des revenus</b>  Examen complet des possibilités de revenus (construction de logements municipaux, etc.)

## 8.4. Situation financière actuelle de la Ville de Bienne

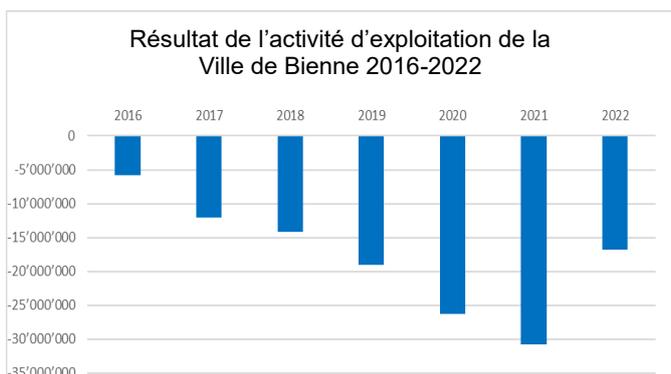


Figure 5 : résultat de l'activité d'exploitation

**Définition :** charges d'exploitation - revenus d'exploitation (1<sup>er</sup> niveau du compte de résultats)

**Interprétation :** depuis 2016, la Ville de Bienne présente un résultat d'exploitation négatif. Autrement dit, les revenus d'exploitation ne suffisent pas à couvrir les charges d'exploitation.

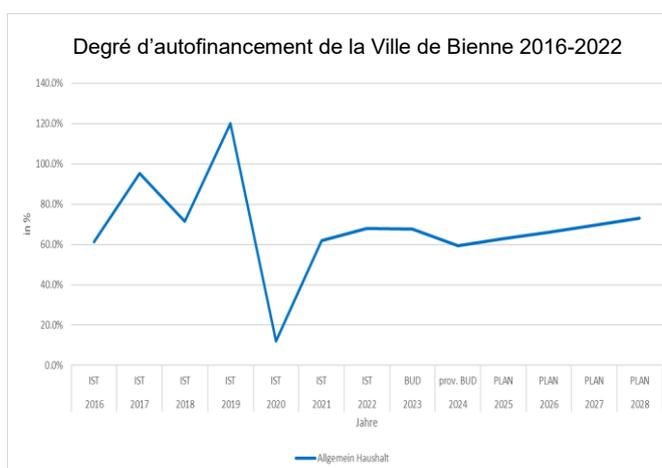


Figure 6 : degré d'autofinancement de la Ville de Bienne

**Définition :** Autofinancement x 100 / investissements nets

**Interprétation :** depuis 2016, le degré moyen d'autofinancement des investissements nets de la Ville de Bienne est inférieur à 100 %. La planification jusqu'en 2028 table également sur un degré d'autofinancement nettement inférieur à 100 %. Or un degré d'autofinancement inférieur à 100 % (ligne verte) oblige la Ville de Bienne à recourir à l'emprunt, ce qui fait encore progresser la dette brute.

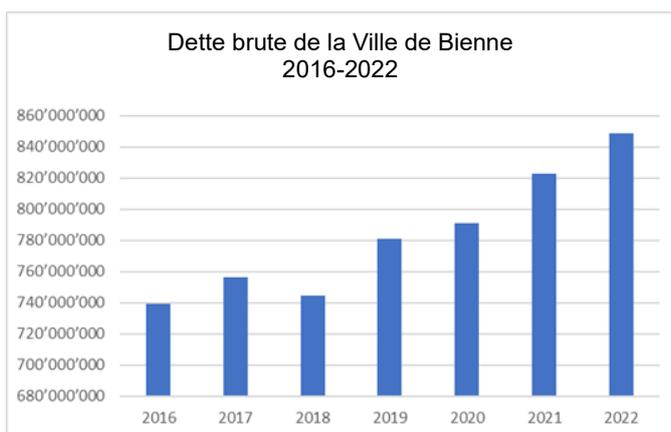
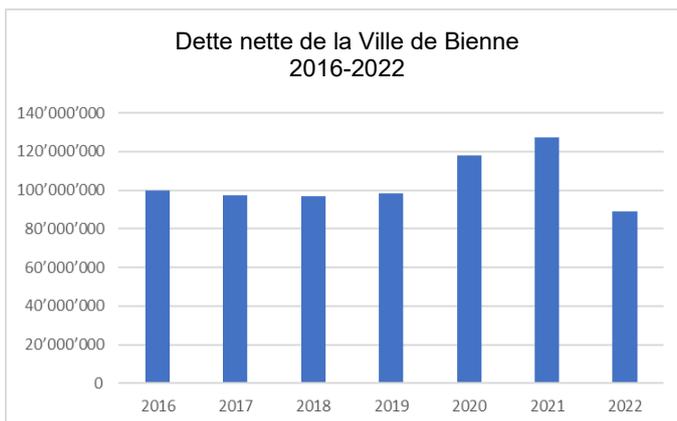


Figure 7 : dette brute de la Ville de Bienne

**Définition :** la dette brute comprend les engagements courants et les engagements financiers à court et à long terme.

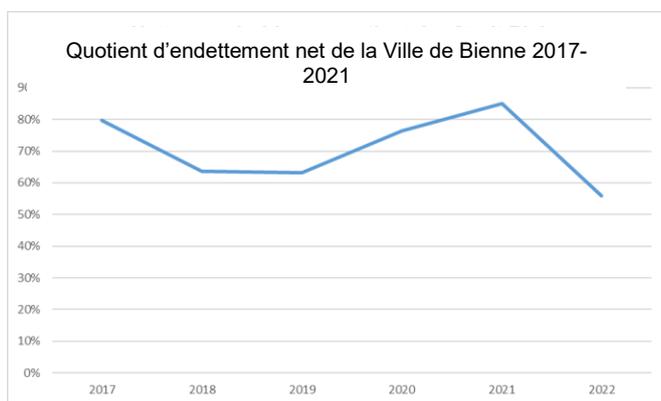
**Interprétation :** la dette brute de la Ville de Bienne progresse de manière constante depuis 2018. En 2022, elle s'élevait à environ 845 millions de francs. La hausse de la dette brute augmente le volume des intérêts à payer, ce qui réduit en conséquence la marge de manœuvre financière.



**Définition :** dette brute - patrimoine financier

**Interprétation :** la dette nette est nettement inférieure à la dette brute, car la Ville de Bienne dispose d'un patrimoine financier relativement important. En cas d'urgence, elle pourrait donc en vendre une partie pour rembourser ses dettes. Cette solution ne serait néanmoins pas judicieuse sur les plans stratégique et financier.

Figure 8 : dette nette de la Ville de Bienne



**Définition :** dette nette / recettes fiscales

**Interprétation :** en 2022, le quotient d'endettement net de la Ville de Bienne s'élevait à 56 %. D'après la classification du Conseil suisse de présentation des comptes publics, ce résultat peut être considéré comme « bon ».

Figure 9 : quotient d'endettement net de la Ville de Bienne