



LA FUSION DES COMMUNES

L'ASPECT HUMAIN DANS LE PROJET DE FUSION

TRANSMISSION D'ENTREPRISE

LA CONTRIBUTION DE LA PLATEFORME ROMANDE RELÈVE PME
DÉNÉRIAZ SA : UN MODÈLE DE SUCCESSION D'ENTREPRISE

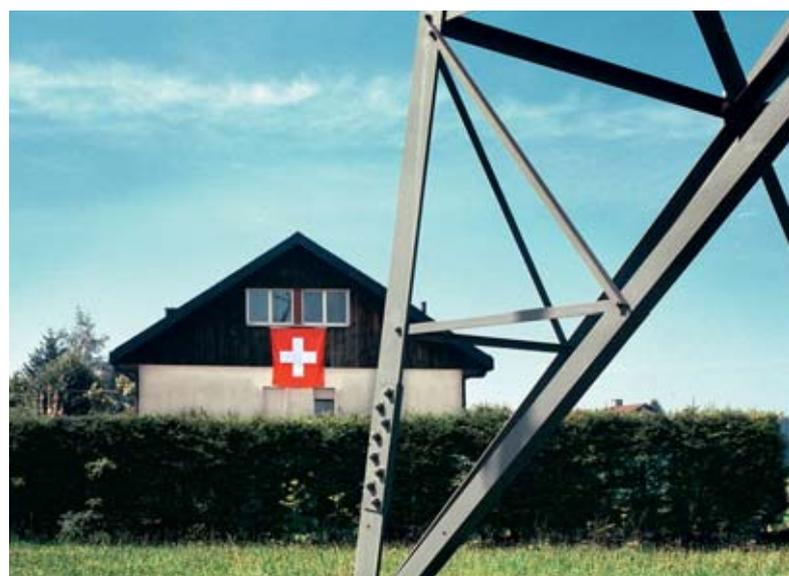
LA FUSION DES COMMUNES

Une fusion de communes est un projet complexe,
dont le succès dépend d'un grand nombre de paramètres.

PHOTOGRAPHE : CHRISTOPHE CHAMMARTIN



Il y a bien sûr l'ensemble des questions « techniques » à résoudre, en particulier les problèmes relatifs aux enjeux financiers tels que le calcul du nouveau taux d'impôt, l'élaboration du nouveau plan d'investissements et ses conséquences sur les projections d'endettement, l'harmonisation des taxes, des plans comptables et des systèmes de rémunération du personnel administratif, mais aussi le nouvel organigramme, l'élaboration des règlements et des contrats de fusion, etc. Cependant, l'essentiel n'est pas là.





Des communes fusionnent parce qu'elles ont une « vision » qui les réunit autour d'un objectif à long terme.



Une commune est le premier cercle de l'organisation sociale en dehors du noyau familial. Du fait de cette proximité, il se noue souvent un lien identitaire, affectif et émotionnel fort entre les habitants et « leur » commune.

Même si la population est favorable au projet parce qu'intellectuellement elle en comprend bien les avantages et les enjeux, une fusion représente un changement important qui peut être ressenti par certains comme un bouleversement. Certes, aujourd'hui, du fait de la mobilité, cette perception évolue et ces phénomènes ont tendance à s'estomper. Cependant, des projets de fusion ont échoué simplement parce qu'une partie de la population ne retrouvait pas ses racines identitaires dans le nom de la nouvelle commune.

Une fusion est avant tout un projet « humain », projet entre des personnes qui organisent entre elles une « nouvelle » vie sociale, de « nouvelles » relations, bien au-delà des relations politiques ou administratives.

La composante « humaine » est donc le réel enjeu et la clef d'entrée de toute la démarche. Mais alors, comment faire ? L'objectif de cet article est de proposer quelques éléments de réflexion à cet égard.

Les facteurs clefs de succès

Il n'est jamais possible de garantir le succès d'un projet de fusion. La seule sanction reste bien évidemment le vote de la population. Il y a cependant des éléments essentiels à considérer qui en augmentent les chances de succès, ou, s'ils ne sont pas traités, au contraire les péjorent.

Parmi les facteurs clefs de succès à prendre en compte, nous pouvons citer, en particulier :

- L'analyse préliminaire de chacune des communes, notamment en termes financiers : endettement, état des infrastructures et projets d'investissements, évolution de l'endettement.
- Pour chaque commune, l'identification des différents acteurs favorables à la fusion ou porteurs du projet, et leurs motifs respectifs, mais aussi l'identification des oppositions.
- La façon dont les intérêts de chacune sont pris en compte.
- La projection de la situation financière de la future commune.
- La mise en lumière des écueils ayant fait échouer le processus pour d'autres projets.

Selon notre expérience, deux éléments sont particulièrement déterminants :

- L'élaboration d'une « vision » : qu'est-ce qu'ensemble nous pouvons faire ?
- La communication.

La vision

Des communes fusionnent parce qu'elles ont une « vision » qui les réunit autour d'un objectif à long terme, vision défendue par les porteurs du projet. La plupart du temps, cette vision existe. Elle n'est cependant pas toujours explicitement formulée, ou alors de façon relativement sommaire. Souvent, elle doit être développée. Si ce n'est pas le cas, des différences significatives, mais non identifiées, peuvent exister dans la compréhension qu'en ont les acteurs respectifs. Ces différences conduisent tôt ou tard à des difficultés susceptibles de complexifier la démarche.

Lorsque nous parlons de projets communs, il ne s'agit pas forcément, ou pas seulement, de projets d'investissements. En effet, il ne suffit pas d'envisager la construction d'une salle de spectacle, d'un terrain de sport ou d'une école pour parler de vision. Par contre, ces projets d'investissements peuvent s'inscrire dans la mise en œuvre de la vision, ou en être la conséquence.

Définir une vision nécessite d'entrer dans une réflexion qui permettra de souligner les enjeux, les défis et les risques futurs :

- Au cours des vingt prochaines années, qui sont les gens qui s'installeront dans notre commune ? Pourquoi viendront-ils ? Pourquoi resteront-ils ? Allons-nous rester une commune rurale, allons-nous devenir une commune résidentielle ? Pourrons-nous conserver des emplois sur notre territoire ? Quels sont les enjeux de la croissance économique de notre ville et de notre agglomération ? Que représentent ces enjeux en termes de formation, en termes d'attribution des surfaces, en termes d'infrastructures ?
- Qui seront les contribuables ? Comment évolueront leur capacité contributive et leurs sources de revenu (salaire, fortune, rente, etc.) ?
- Comment va évoluer le tissu social ?
- Que souhaitons-nous préserver, que pouvons-nous développer ? Quels sont les défis de l'aménagement de notre espace de vie ?
- Mais aussi, quelles sont les valeurs que nous partageons avec nos voisins, qu'est-ce qu'ensemble nous pourrions faire de mieux, de différent, etc.

Il est possible que suite à cette analyse, un projet d'investissement concret apparaisse comme une évidence. Il devient alors un projet fédérateur.

Sans réfléchir à une vision, il est plus difficile de mesurer les changements, certes lents mais qui tôt ou tard modifieront la structure de la commune. Le danger est alors de rester tributaires d'éléments externes sans possibilité d'en tenir compte ou de les influencer. Construire une fusion, c'est construire l'avenir.

La communication

Elle doit débuter le plus tôt possible et être assurée au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Si la communication est régulière et de qualité, les habitants vont petit à petit s'appropriier le projet, ce qui en facilitera l'acceptation lors du vote final.

Elle passe par plusieurs vecteurs :

- Conférences publiques.
- Conférences de presse.
- Courriers aux habitants, édition d'un journal d'information.
- Site Internet avec forum de discussion afin de récolter les avis et de tenir compte des préoccupations, etc.

Elle doit être organisée et coordonnée par le comité de pilotage.





Structure d'un projet de fusion

Nous proposons de structurer le projet en cinq phases distinctes :

1. Pré-étude. Nous entendons la mise en lumière des spécificités et des attentes respectives de chacune des communes ainsi que l'établissement d'une vision individuelle puis globale, afin que chacune puisse s'engager sur des bases solides et concrètes.
2. Organisation du projet. La façon dont le projet lui-même va être conduit est déterminante. En particulier, il est nécessaire de constituer des groupes de travail représentatifs et crédibles qui devront répondre de la façon la plus exhaustive possible aux questions posées par la fusion.
3. Réalisation du projet. Du travail de chaque intervenant doit « naître » la nouvelle commune. Les effets concrets de la fusion seront précisément décrits, formalisés et communiqués.
4. Décision. Cette phase débute avec la préparation des votes (législatif et population) et se termine avec ceux-ci. Elle porte notamment sur l'établissement de tous les documents officiels, de la convention de fusion aux dossiers d'information.
5. Mise en œuvre. Une fois le projet accepté par la population et validé par les autorités cantonales, la nouvelle commune doit être « construite » en fonction des réflexions des groupes de travail et du comité de pilotage.

Le rôle du conseiller externe

Les spécialistes de BDO ont acquis une grande expérience dans l'accompagnement de très nombreux projets de fusion, dans toute la Suisse.

Un conseiller externe peut apporter une aide déterminante en structurant la démarche. Il peut définir et valider les étapes, mettre en lumière les écueils et les facteurs de succès, résoudre certains problèmes « techniques » (finances, comptabilité, règlements, etc.). Il peut agir comme « coach », comme modérateur, animer les discussions, transmettre de l'expérience, « encadrer » le projet.

En aucun cas, il ne peut se substituer aux groupes de travail. Une fusion est un projet de société. Ce sont les habitants et leurs représentants qui doivent se l'approprier. —

i

En bref

- L'aspect humain est la clef d'entrée de toute démarche de fusion.
- Définir une vision à long terme permet de dépassionner le débat.
- Un des rôles du conseiller externe est de mettre en lumière les écueils et les facteurs de succès.



Jacques Blanc

Directeur Conseil d'entreprises
BDO Suisse romande
jacques.blanc@bdo.ch
021 310 23 23