

## **Les finances, l'aménagement du territoire et les ressources humaines mettent les communes et les villes suisses au défi**

Des finances publiques stables, un aménagement du territoire anticipatif et des ressources humaines de qualité constituent les principales préoccupations stratégiques des communes et des villes suisses. Une nouvelle étude de la ZHAW montre que la planification stratégique est largement ancrée dans les communes et qu'elle est perçue comme un instrument de pilotage efficace.

Les principaux défis stratégiques sont, par ordre décroissant (selon le nombre de mentions), la stabilité des finances publiques (94 mentions), l'aménagement du territoire (74 mentions), ainsi que le développement du personnel et de l'organisation (70 mentions). La numérisation et la transformation numérique (32 mentions), la croissance démographique (32 mentions), ainsi que la planification des infrastructures scolaires (32 mentions) sont également fréquemment citées comme défis stratégiques. De manière générale, la flexibilité tout au long du processus stratégique est considérée comme un aspect important. « 84 % des personnes interrogées indiquent veiller à conserver une certaine flexibilité dans la planification stratégique afin de pouvoir réagir aux nouvelles évolutions », explique experte de la ZHAW, Caroline Brüesch.

### **Les communes et les villes misent sur le pilotage stratégique**

Une grande majorité des communes et des villes considèrent les efforts de planification stratégique comme utiles. 81 % des personnes interrogées estiment que les bénéfices l'emportent sur les coûts et les efforts engagés. La planification stratégique et le pilotage financier sont par ailleurs étroitement liés. 85 % des communes indiquent que leur budget reflète leurs objectifs stratégiques. En outre, 78 % déclarent que les nouvelles dépenses sont spécifiquement orientées vers la réalisation des objectifs stratégiques.

### **La stratégie reste avant tout l'affaire de l'exécutif et de la direction administrative**

« Les processus stratégiques sont bien ancrés dans les communes et les villes suisses interrogées et sont principalement portés par l'exécutif (96 %) et la direction administrative (87 %) », Caroline Brüesch. Les collaborateurs et collaboratrices sans fonction de direction (21 %), le législatif (28 %) et la population (25 %) sont nettement moins souvent associés aux processus stratégiques. La mise en œuvre est en partie pilotée au moyen de responsabilités clairement définies et d'indicateurs de performance. Dans 48 % des communes, la direction administrative est responsable de la mise en œuvre de la stratégie. 29 % utilisent des indicateurs de performance pour suivre la réalisation des objectifs stratégiques, tandis que 36 % lient l'évaluation des cadres à l'atteinte de ces objectifs.

### **À propos de l'étude**

La nouvelle étude de la ZHAW dresse pour la première fois un état des lieux à l'échelle nationale des processus stratégiques dans les communes et les villes suisses de plus de 5 000 habitants. Au total, 184 communes et villes de toutes les régions linguistiques de Suisse ont participé à l'enquête en ligne, ce qui correspond à un taux de réponse de 43 %. Les résultats offrent une vue d'ensemble à l'échelle nationale et permettent aux communes et aux villes d'analyser leurs propres processus stratégiques et de les développer davantage.

#### Téléchargements et informations complémentaires

- [Nationale Umfrage zur strategischen Planung und Steuerung in Schweizer Gemeinden und Städten 2026](#)
- [Enquête nationale sur la planification et le pilotage stratégiques dans les communes et villes suisses 2026](#)
- [Sondaggio nazionale sulla pianificazione strategica e la gestione nei comuni e nelle città svizzeri 2026](#)

Le rapport détaillé et sa version abrégée sont disponibles uniquement en allemand.

#### Contact

- Mirjam Schwarz, Collaboratrice scientifique, ZHAW School of Management and Law, +41 58 934 77 27, [mirjam.schwarz@zhaw.ch](mailto:mirjam.schwarz@zhaw.ch)
- ZHAW Medienstelle, +41 58 934 75 75, [medien@zhaw.ch](mailto:medien@zhaw.ch)