



Case postale 112 - 1530 Payerne

Greffé Municipalité Tél. 026 662 66 26
Fax 026 662 65 27

Au Conseil communal
de et à
1530 Payerne

Payerne, le 10 juin 2021

COMMUNICATIONS DE LA MUNICIPALITÉ

1. Mandat à l'entreprise Move UP SA sur l'analyse de l'organisation et des processus

En 2020, la Municipalité a décidé de faire appel à une entreprise consultante externe afin de mener une analyse de l'organisation et des processus de l'Administration communale. En effet, Payerne a connu ces dernières années une importante croissance économique. Cette dernière impose à la Municipalité de se positionner en terme d'efficacité de méthodes de travail qui doivent être adaptées. C'est dès lors dans cette optique qu'un comité de pilotage a été formé et a rencontré X entreprises capables de répondre à la demande de la Municipalité et de mener cette analyse. C'est ainsi que la société Move UP SA à Gland a été retenue. Le projet a démarré en mai 2020.

Dans un premier temps, Move UP SA a rencontré les personnes clés de l'organisation. Ces personnes ont été sélectionnées par le comité de pilotage et représentent l'ensemble de l'Administration communale (Municipalité, chefs de service, chefs de secteurs et collaborateurs). Ces rencontres ont permis de déterminer si des changements de processus étaient nécessaires, de prioriser les enjeux et définir les axes prioritaires voire urgents à mettre en place. De plus, ces rencontres ont également permis d'impliquer dès le départ les collaborateurs dans les éventuels changements futurs.

A la suite de ces entretiens individuels et strictement confidentiels permettant de dresser des constats de l'existant et des changements nécessaires, Move UP SA a pu transmettre un rapport à la Municipalité contenant de nombreux aspects qui sont décrits succinctement ci-dessous. Les éléments ci-dessous sont dès lors extraits ressortis du rapport rédigé par Move UP SA, ceci à la demande du Conseil communal. Il s'agit d'un compte rendu non exhaustif, tous les services ont fait l'objet de recommandations.

1.2 Gouvernance

A plusieurs reprises, la définition des responsabilités respectives entre la Municipalité et les chefs de service a été soulevée, ceci dans le but de d'orienter les Conseillers municipaux sur des aspects stratégiques et les chefs de service sur des éléments opérationnels.

1.2.1 Municipalité

Afin d'assurer le fonctionnement d'une administration communale ayant beaucoup grandi ces dernières années et mettre en place une organisation indépendante de changements à la Municipalité, il a été décidé de mettre à jour les règles et usages de l'Exécutif. Ceci a pour but de clarifier les rôles de chacun et les procédures décisionnelles. Ce document a aujourd'hui été réactualisé et est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2021.

Au niveau du plan de législature, il est prévu à futur de mettre sur pied des séances de conduite plus régulières concernant son avancement.

Enfin, afin de favoriser l'esprit de collégialité et l'adhésion aux valeurs, il a été conseillé l'organisation de team-building sous forme de séminaire ou de workshop. Les membres de la Municipalité 2021 – 2026 ont d'ores et déjà pu participer à deux workshops avant leur entrée en fonction. Ces deux demi-journées se sont déroulées les 10 et 31 mai dernier.

1.2.2 Chefs de service

Afin d'assurer le fonctionnement et préparer l'administration aux enjeux futurs (partage des tâches, développement des collaborateurs, etc.), la collaboration transversale interservices, doit être améliorée afin d'éviter l'effet de travail en silo. Celle-ci peut progresser par des team-building sous forme de séminaire ou de workshops thématiques. A futur également, des séances formelles régulières et obligatoires entre les chefs de service devront être mises sur pied. Ces séances auront comme sujet les projets transversaux. Au niveau des ressources humaines, il serait pertinent de revoir certains descriptifs de fonction et cahiers des charges et de réévaluer les ETP actuels et nécessaires pour chaque service.

1.2.3 Administration générale

Au niveau de l'administration générale, certains rôles sont à clarifier envers le personnel communal, la mise en place d'une charte RH ou de « personnes de confiance » pour les collaborateurs sont des pistes évoquées.

De plus, le rapport relevait également la recommandation de revoir l'organisation des entretiens d'évaluation annuels de tous les collaborateurs. Ce travail a été réalisé et les évaluations 2020 ont été menées avec ce nouvel outil.

Enfin, il est également conseillé de mettre en place et formaliser la cellule état-major ainsi que d'en formaliser le rôle et la responsabilité. Aujourd'hui, la cellule état-major a été mise en place. Il y a encore lieu de formaliser son rôle de coordination et de liaison entre les services et la Municipalité mais également sa fonction transversale.

1.2.4 Constructions, environnement et patrimoine foncier

En été 2020, ce nouveau service devait encore décider du périmètre des rôles et des tâches des différents intervenants de la police des constructions, ce qui est aujourd'hui clairement réalisé.

Le secrétariat des services techniques doit également faire l'objet d'une requalification de ses tâches ainsi qu'une harmonisation entre les différents services qu'il dessert. Ce processus est en cours de réalisation en 2021.

1.2.5 Gouvernance et informatique

Un virage vers la digitalisation inévitable est à prendre. Le secteur Informatique et télécoms sera un élément essentiel à ce tournant. La sous-dotation du secteur Informatique et télécoms par rapport aux enjeux de la digitalisation fait partie des constatations majeures. Un engagement à durée déterminée, inséré au budget 2021, permet de combler ce manque, certes de manière temporaire. Le site internet communal (2020) était également peu orienté sur la communication à la population et n'exploitait pas suffisamment le self-service. Le site internet actuel, mis en ligne en 2021, a pour ambition de rester facile d'utilisation et que l'internaute trouve facilement les informations recherchées.

Enfin, une logique de classification digitale doit être mise en place et appliquée par tous. Pour ce faire, une personne chargée de mener à bien cette nouvelle classification sera nommée.

1.3 Gestion de projets et harmonisation des processus

Au sein de l'administration communale, aucune gestion de projets n'est aujourd'hui en place. De ce fait, il y a lieu de mettre en place une organisation formelle ad hoc pour chaque projet en impliquant toutes les parties prenantes, ceci afin également d'améliorer la collaboration transversale. Cette manière de procéder permet également de renforcer la communication durant les diverses phases du projet et évite la déresponsabilisation des collaborateurs. La gestion de projets doit aujourd'hui être professionnalisée au sein de la Commune de Payerne.

1.4 Culture de l'oral et communication

Il a été constaté une importante culture de l'oral au sein de l'administration, ce qui ne permet pas de formaliser suffisamment les décisions et les étapes dans les projets.

Au niveau de la communication en général, il est recommandé l'organisation de workshop sur les avantages d'une culture et d'une communication transparentes et formalisées auprès de la Municipalité et des chefs de service. De plus, une communication régulière formelle sur les sujets préoccupant les collaborateurs pourrait être renforcée.

1.5 Conclusions de Move UP SA

L'entreprise mandatée a mis en exergue les aspects perfectibles. Néanmoins, elle a fait part à la Municipalité que dans l'ensemble elle a rencontré des collaborateurs fidèles et engagés à faire fonctionner l'administration. Les personnes entendues sont pour la plupart nourries par une motivation à répondre aux attentes de leur hiérarchie et faire du mieux possible avec les outils et les compétences dont elles disposent. Il est également souligné que les collaborateurs sont fiers du développement et de l'attrait de Payerne ces dernières années.

1.6 Suites de l'analyse

Les résultats de ce rapport d'analyses impliquent un travail sur plusieurs années. En effet, les aspects soulevés sont nombreux et vastes. Il y aura lieu pour certains axes de se faire accompagner par différents mandataires externes.

Dans un premier temps, l'Exécutif a choisi de retenir deux axes à traiter. Ce choix a été fait afin de pouvoir intervenir à plusieurs échelons hiérarchiques.

1.6.1 Gouvernance de la Municipalité

Comme mentionné au point n° 1.2.1, l'Exécutif a choisi de travailler en premier lieu sur sa gouvernance. De ce fait, le document dessinant les règles et usage de la Municipalité a été mis à jour et des journées de workshop ont été organisées pour les nouveaux élus. Ces travaux ont été également accompagnés par Move UP SA.

1.6.2 Réorganisation du secrétariat des services techniques

A plusieurs reprises, il a été soulevé la nécessité de redéfinir le rôle et les tâches du secrétariat des services techniques. Pour mémoire, celui-ci gère l'administration des services Urbanisme et travaux, Infrastructures et mobilité, Constructions, environnement et patrimoine foncier et Bâtiments. Le travail d'état des lieux a été mené et différents scénarios sont aujourd'hui étudiés, ceci dans le but d'optimiser les ressources. Cet axe est également accompagné par Move UP SA.

2. Café du Marché – Suspicion d'homophobie – suite et fin

Les anciens tenanciers du Café du Marché ont été contactés pour cette affaire. Après discussions et notification écrite, nous pouvons affirmer qu'aucune discrimination n'a été commise à l'encontre de Messieurs Yann Gilliland et Arnaud Defferrard de la part de la Commune de Payerne (Administration et Autorité).

Une rencontre réunissant des membres de la Municipalité, de l'Administration communale et une personne s'étant exprimée à ce sujet sur les réseaux sociaux a eu lieu le vendredi 21 mai 2021 dans les locaux de l'Hôtel de Ville. Durant cette rencontre, il a été important, d'une part, de comprendre les sources des commentaires sur les réseaux sociaux et, d'autre part, de démontrer l'impact et les conséquences néfastes de ces commentaires sur une collectivité ou sur un élu. Il en ressort que les messages postés n'étaient que la suite de ragots et de rumeurs mais qu'à aucun moment des faits ou termes précis n'ont pu être donnés. Tant les Autorités que l'Administration avaient été surprises de ces accusations erronées, ce thème n'ayant jamais été traité dans toutes les discussions préalables mais surtout car elles ne cautionnent pas la discrimination.

De cet épisode, nous constatons la virulence des réseaux sociaux sur une affaire comme celle du Café du Marché. Seul le dialogue et la concertation des parties prenantes peuvent atténuer les tensions et apporter des éclaircissements sur des points précis.

La Municipalité et son Administration continueront à veiller à ce que tout discours haineux et stigmatisant soit poursuivi par une pratique comme celle qui a été menée dans ce cas d'espèce ou poursuivi pénalement.

La Municipalité souhaite poursuivre dans une ambiance sereine, critique et bienveillante. L'Exécutif construit, et mettra en œuvre, de manière collective et transversale, une politique contre les discriminations faites aux personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres, intersexes et en questionnement ou queer (LGBTIQ+).

3. Fonds de solidarité Covid-19

Dans le cadre du bouclage des comptes de l'exercice 2019, la Municipalité a décidé de créer un fonds de solidarité Covid-19 par le versement d'un montant de Fr. 500'000.—. Le préavis n° 01/2021 a déterminé le règlement d'utilisation de ce fonds.

Il était prévu en outre d'indemniser par un versement à fonds perdu les établissements publics au bénéfice d'une licence LADB, ainsi que les entreprises et commerces ayant subi une fermeture ou un arrêt d'activités.

Les versements aux établissements publics ont maintenant été effectués. Les versements aux commerces dit « non essentiels » ayant donc subi une fermeture sont en cours de réalisation.

Les versements globaux des établissements publics et commerces avoisinent les Fr. 345'000.—.

4. Bouclage du préavis n° 14/2013 : Demande de crédit pour la rénovation de la Halle des Fêtes et du préavis n° 25/2013 : Demande de crédit complémentaire pour le remplacement de l'éclairage de la Halle des Fêtes et compléments pour installation

Dans le cadre du préavis n° 14/2013, le Conseil communal octroyait un crédit de Fr. 3'677'000.— afin de procéder aux travaux de rénovation de la Halle des Fêtes.

Dans le cadre du préavis n° 25/2013, le Conseil communal octroyait un crédit complémentaire de Fr. 212'800.— pour le remplacement de l'éclairage de la Halle des Fêtes et compléments pour installation.

L'ensemble des travaux de ces 2 préavis a été réalisé pour un montant total de Fr. 3'826'694.72.

Par contre, des subventions ont été encaissées pour un montant global de Fr. 48'170.—.

La dépense nette s'élève donc à Fr. 3'778'524.72.

Dans le cadre du préavis n° 14/2013, le Conseil communal autorisait la Municipalité à procéder à un amortissement de Fr. 1'000'000.— par un prélèvement sur le fonds de réserve n° 9.282.3535 « Bâtiment : Halle des Fêtes ». Le montant de Fr. 1'000'000.— a été comptabilisé.

La Municipalité a déjà comptabilisé des amortissements pour un montant de Fr. 518'830.— au 31 décembre 2020.

5. Boucllement du préavis n° 01/2015 : Rénovation de l'enveloppe du complexe sportif de la Nouvelle Promenade

Dans le cadre du préavis n° 01/2015, le Conseil communal octroyait un crédit de Fr. 1'180'000.— pour les travaux de la 1^{ère} étape de la rénovation de l'enveloppe du complexe sportif de la Nouvelle Promenade.

L'ensemble des travaux a été réalisé pour un montant total de Fr. 1'172'448.53.

Par contre, des subventions ont été encaissées pour un montant de Fr. 26'010.—.

La dépense nette s'élève donc à Fr. 1'146'438.53.

La Municipalité a déjà comptabilisé des amortissements pour Fr. 114'000.— au 31 décembre 2020.

6. Boucllement du préavis n° 18/2015 : Réfection du centre sportif des Rammes

Dans le cadre du préavis n° 18/2015, le Conseil communal octroyait un crédit de Fr. 300'000.— pour les travaux de rénovation du centre sportif des Rammes.

L'ensemble des travaux a été réalisé pour un montant total de Fr. 268'110.55.

La Municipalité a déjà comptabilisé des amortissements pour Fr. 60'000.— au 31 décembre 2020.

7. Boucllement du préavis n° 07/2016 : Remplacement de la conduite d'eau potable et de défense incendie au chemin Joli-Clos

Dans le cadre du préavis n° 07/2016, le Conseil communal octroyait un crédit de Fr. 105'000.— (TTC) afin de remplacer la conduite d'eau potable et de défense incendie du chemin Joli-Clos, montant dont il y avait lieu de déduire la récupération partielle de la TVA ainsi que la subvention attendue de l'ECA.

L'ensemble des travaux a été réalisé pour un montant total de Fr. 80'398.80 (TTC). Par contre, la récupération partielle de la TVA soit Fr. 5'153.75 ainsi que la subvention ECA pour l'eau potable de Fr. 16'221.— ont été encaissées.

La dépense nette relative à ce préavis se monte donc à Fr. 59'024.05.

Le Conseil communal autorisait la Municipalité à procéder à un amortissement de Fr. 105'000.— dont il y avait lieu de déduire la récupération partielle de la TVA, par un prélèvement sur le fonds alimenté par les recettes affectées au compte n° 9280.8100, « Eaux, travaux futurs ». Le montant de Fr. 59'024.05 a été comptabilisé.

8. Boucllement du préavis n° 21/2016 : Remplacement du système de chauffage de l'Hôtel de Ville

Dans le cadre du préavis n° 21/2016, le Conseil communal octroyait un crédit de Fr. 436'000.— pour les travaux liés uniquement pour le chauffage à gaz.

L'ensemble des travaux a été réalisé pour un montant total de Fr. 329'727.85.

La Municipalité a déjà comptabilisé des amortissements pour un montant de Fr. 65'400.— au 31 décembre 2020.

9. Boucllement du préavis n° 25/2016 : Rénovation du bâtiment 1530 Jeunes

Dans le cadre du préavis n° 25/2016, le Conseil communal octroyait un crédit de Fr. 252'000.— afin de procéder aux travaux de rénovation du bâtiment.

L'ensemble des travaux a été réalisé pour un montant total de Fr. 241'016.26.

Par contre, une subvention du Canton de Vaud pour un montant de Fr. 9'800.— a été encaissée.

La dépense nette s'élève donc à Fr. 231'216.26.

La Municipalité a déjà comptabilisé des amortissements pour un montant de Fr. 30'000.— au 31 décembre 2020.

10. Boucllement du préavis n° 07/2017 : Remplacement de la conduite d'eau potable et de défense incendie au chemin Joli-Clos – étape 2

Dans le cadre du préavis n° 07/2017, le Conseil communal octroyait un crédit de Fr. 130'000.— (TTC) afin de remplacer la conduite d'eau potable et de défense incendie du chemin Joli-Clos, montant dont il y avait lieu de déduire la récupération partielle de la TVA ainsi que la subvention attendue de l'ECA.

L'ensemble des travaux a été réalisé pour un montant total de Fr. 105'832.50 (TTC). Par contre, la récupération partielle de la TVA soit Fr. 6'427.50 ainsi que la subvention ECA pour l'eau potable de Fr. 19'250.— ont été encaissées.

La dépense nette relative à ce préavis se monte donc à Fr. 80'155.—.

Le Conseil communal autorisait la Municipalité à procéder à un amortissement de Fr. 130'000.— dont il y avait lieu de déduire la récupération partielle de la TVA, par un prélèvement sur le fonds alimenté par les recettes affectées au compte n° 9280.8100, « Eaux, travaux futurs ». Le montant de Fr. 80'155.— a été comptabilisé.

11. Boucllement du préavis n° 12/2017 : Construction d'un bâtiment de 4 vestiaires au Stade municipal et du préavis n° 15/2018 : Construction d'un bâtiment de 4 vestiaires au Stade municipal – demande de crédit complémentaire

Dans le cadre du préavis n° 12/2017, le Conseil communal octroyait un crédit de Fr. 675'000.— afin de procéder aux travaux de construction d'un nouveau bâtiment de 4 vestiaires.

Dans le cadre du préavis n° 15/2018, le Conseil communal octroyait un crédit complémentaire de Fr. 70'000.— dans le cadre de cette construction.

L'ensemble des travaux a été réalisé pour un montant total de Fr. 744'868.30.

Par contre, une subvention du Fonds du Sport vaudois a été encaissée pour un montant de Fr. 106'700.—.

La dépense nette s'élève donc à Fr. 638'168.30

La Municipalité a déjà comptabilisé des amortissements pour un montant de Fr. 71'000.— au 31 décembre 2020.

12. Bouclement du préavis n° 13/2017 : Travaux de remise en état de l'appartement du rez supérieur dans le bâtiment des Régents (Orientation Professionnelle)

Dans le cadre du préavis n° 13/2017, le Conseil communal octroyait un crédit de Fr. 95'000.— pour les travaux de remise en état de l'appartement du rez supérieur.

L'ensemble des travaux a été réalisé pour un montant total de Fr. 89'138.—.

Le Conseil communal autorisait la Municipalité à procéder à un amortissement de Fr. 74'500.— par un prélèvement sur le fonds de renouvellement et rénovation n° 9.281.3501 « Bâtiments : des Régents » et d'amortir le solde de Fr. 20'500.— en une seule fois par le biais du compte de fonctionnement.

Le montant de Fr. 74'500.— a été comptabilisé et le solde de Fr. 14'638.— a été porté au compte de fonctionnement.

13. Bouclement du préavis n° 06/2018 : Sécurisation de l'accès et réaménagement de la place d'école des Rammes à Payerne

Dans le cadre du préavis n° 06/2018, le Conseil communal octroyait un crédit de Fr. 120'000.— pour l'aménagement d'une place de dépose selon les normes légales en vigueur et l'équipement de feux de signalisation à pousoirs sur la parcelle RF n° 696 (site du Pavillon des Rammes).

L'ensemble des travaux a été réalisé pour un montant total de Fr. 89'501.12.

La Municipalité a déjà comptabilisé des amortissements pour un montant de Fr. 12'000.— au 31 décembre 2020.

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le Syndic:

E. Küng



La Secrétaire :

C. Thöny