

PRÉAVIS MUNICIPAL 2021 – 2026 / N°12

AUDIT GLOBAL DE L'ADMINISTRATION DE ROLLE

AU CONSEIL COMMUNAL DE ROLLE

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs,

Le présent préavis a pour but d'inviter le Conseil communal à accorder à la Municipalité un crédit de 120'000 fr. TTC en vue d'un audit global de l'administration de la Commune de Rolle.

1 PRÉAMBULE

Le dernier audit de l'administration communale remonte à 2007. Depuis, aucun contrôle d'envergure de son organisation et de son fonctionnement n'a été effectué. Or, durant ces treize années, l'administration a dû relever de nouveaux défis liés, notamment, à la complexification législative, au développement des outils informatiques ou encore à l'augmentation de sa population (5'113 habitants au 31.12.2007, 6'292 au 31.12.2020 et 7'400 en 2030 selon les projections). De plus, différentes décisions isolées ont conduit, progressivement, à la mise en place de pratiques et d'habitudes qu'il semble opportun d'analyser.

À cela s'ajoute le fait que les collaborateurs de l'administration ont dû intégrer l'utilisation des outils informatiques dont la Commune a fait l'acquisition. Si le choix de cette modernisation n'est pas remis en question, il est important de souligner que ces changements ont eu un impact considérable sur les procédures internes.

C'est dans ce contexte qu'il a fallu affronter la crise du covid-19 puis, récemment, un piratage informatique sans précédent pour une commune vaudoise. Ces deux événements majeurs ont jeté une lumière crue sur les limites de l'organisation actuelle et la Municipalité estime qu'il est temps de dresser un bilan des forces, risques et points d'amélioration de l'administration rolloise et ce à tous les niveaux (structure, organisation, personnel, etc.).

2 DESCRIPTION DU PROJET

En l'état actuel du développement du projet, le prestataire propose les objectifs suivants :

- objectiver le fonctionnement actuel ;
- analyser et objectiver l'organisation actuelle ;
- objectiver la charge de travail en fonction des ressources et des missions ;
- mettre en évidence les éléments de satisfaction, les besoins, les attentes et les risques évoqués dans le cadre des entretiens ;

- dans le cadre d'un bilan général, établir des recommandations (plusieurs scénarios) qui tiendront compte des forces, risques et points d'amélioration ainsi que de l'évolution de l'organisation et de la culture managériale au fil du temps.

La méthode serait la suivante :

- analyse du contexte à travers les documents utiles ;
- entretien de départ avec chaque municipal ;
- entretien individuel avec chaque collaborateur ;
- analyse des données recueillies ;
- analyse des charges des acteurs clés ;
- entretien avec la Municipalité ;
- définition de recommandations et rédaction d'un rapport de synthèse.

3 COMMENTAIRE SUR LA MÉTHODE PROPOSÉE

La Municipalité tient à ce que tous les collaborateurs puissent s'exprimer et donner leur avis, ceci afin que les informations viennent des personnes directement concernées. Cette collecte de données, favorisée par la neutralité des interlocuteurs, permettra également d'élaborer une vision d'ensemble de la situation et de mettre en évidence les interactions, collaborations et interdépendances afin de choisir les solutions les plus efficaces au niveau global.

Le croisement des points de vue entre différents niveaux hiérarchiques et les différentes fonctions sera l'occasion d'objectiver les éventuelles divergences en matière de quotidien et de priorités. Cela débouchera sur une meilleure compréhension mutuelle ainsi que de la situation de chacun afin de clarifier les objectifs et, plus encore, les moyens et méthodes pour les atteindre.

Le fait de valoriser les éléments positifs est également important au vu des efforts fournis pour moderniser et s'adapter à la dynamique des exigences politiques et sociétales. Dits éléments pourront servir de base dans la construction des solutions d'évolution.

L'analyse conjointe de la charge de travail, de la répartition des tâches et des processus est également essentielle dans le cadre de cet audit. En effet, il ne s'agit pas seulement d'évaluer le nombre d'heures consacrées à une activité puis de comparer avec les équivalents temps plein (ETP) prévus dans les cahiers des charges. Il s'agit de se demander si les tâches sont confiées aux bonnes personnes, si cette répartition permet un travail efficace et si une attribution inappropriée nuit à la bonne marche actuelle des services. Il s'agira de mettre en place les coopérations les plus constructives en clarifiant les tâches, leurs attributions et les collaborations nécessaires intra et interservices.

Enfin, une réflexion sur la structure actuelle de l'administration (répartition des activités/secteurs entre les services) est incontournable. De par sa taille, l'administration de Rolle ne pourra fort probablement jamais compter des spécialistes dans tous les secteurs ni un secteur spécialisé par thème. La question est donc de savoir si des forces supplémentaires sont nécessaires et comment répartir au mieux les forces nouvelles et existantes afin de créer les synergies adéquates. Dans cette perspective, les possibilités de sous-traitance et de mutualisation des activités avec d'autres communes devront également être explorées.



4 DURÉE, COÛTS ET ASPECTS BUDGÉTAIRES

Cet audit durerait 5 mois, pour un total estimé par le prestataire à 358 heures de travail et un coût de 105'000 fr. HT, soit 113'085 fr. TTC. Avec les divers et imprévus, le montant proposé s'élève à 120'000 fr. TTC.

Le détail des coûts est le suivant :

1.	Analyse du contexte	8	heures	2'400	CHF
2.	Entretien de départ	20	heures	6'000	CHF
3.	Entretiens individuels	240	heures	72'000	CHF
4.	Analyse du contenu + charge des acteurs clés	40	heures	12'000	CHF
5.	Entretiens de clarification	10	heures	3'000	CHF
6.	Rédaction d'un rapport de synthèse	40	Heures (forfait)	9'600	CHF
7.	Présentation de la synthèse	Non comptabilisé			
		358	heures	105'000	CHF



CONCLUSIONS

Fondée sur ce qui précède, la Municipalité prie le Conseil communal de bien vouloir voter les conclusions suivantes :

LE CONSEIL COMMUNAL DE ROLLE,

vu le préavis municipal 2021-2026 / N° 12 du 6 septembre 2021,

entendu le rapport de la commission chargée d'étudier cet objet,

considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

1. Adopte le préavis et accorde à la Municipalité un crédit de 120'000 fr. (TTC) pour le financement d'un audit global de l'administration;
2. Autorise la Municipalité à imputer cette somme sur le compte 1010.562011 ;
3. Autorise la Municipalité à emprunter ce montant en francs suisses auprès de l'établissement financier qui aura offert les conditions les plus avantageuses ;
4. Autorise la Municipalité à amortir ce montant en une fois sur une année civile, à porter en compte au budget 2022.

Approuvé par la Municipalité en séance du 6 septembre 2021.

Au nom de la Municipalité

La Syndique



Monique Choulat Pugnale



Le Secrétaire



Julien Bocquet

1^{re} séance avec la Commission de gestion et la Commission des finances : selon calendrier

Municipale déléguée : Mme Monique Pugnale

