

PRÉAVIS MUNICIPAL 2021 – 2026 / N°31

DEMANDE D'AUTORISATION DE DÉPASSEMENT DE BUDGET POUR L'AUGMENTATION DE POSTES À L'ADMINISTRATION COMMUNALE

AU CONSEIL COMMUNAL DE ROLLE

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs,

Le présent préavis invite le Conseil communal à accorder à la Municipalité les moyens financiers permettant la création de postes supplémentaires pour l'administration communale en 2023, et donc à autoriser un dépassement budgétaire de CHF 339'880 fr. sur les postes de salaires et charges sociales.

1 PRÉAMBULE

Comme mentionné dans le préavis 2021 – 2026 / N°12, le dernier audit de l'administration communale avait été réalisé en 2007. En près de 15 ans, les attentes de la population (avec une hausse de 20% environ du nombre des habitants), les transferts de charges administratives du Canton aux Communes et la complexification des cadres légaux, pour citer quelques exemples, ont contribué à alourdir la charge quotidienne du personnel communal.

De nouveaux outils informatiques ont été mis en place afin que l'administration poursuive son engagement dans la modernisation de ses processus. Cette modernisation nécessaire permet un travail plus efficient avec un effet sur la qualité du service public à offrir aux Rolloises et aux Rollois.

Toutefois, la crise du covid-19 en 2020 puis la cyberattaque en 2021 vécus par l'administration rolloise ont mis en exergue de manière brutale les limites de l'organisation actuelle. Le montant accordé par le Conseil via le préavis 2021 – 2026 / N°12 afin de faire un audit général sur l'administration a abouti à un rapport et une présentation au personnel et au Conseil en juin 2022.

L'analyse conjointe de la charge de travail, de la répartition des tâches et des processus a permis de vérifier si les tâches sont confiées aux bonnes personnes voire au bon service, et si cette répartition permet un travail efficient. Une réflexion sur l'actuelle structure de l'administration (répartition des activités/secteurs entre les services) a aussi été menée. La question était de déterminer si des forces supplémentaires sont nécessaires et comment les répartir au mieux. Dans cette perspective, les possibilités de sous-traitances et de mutualisation des activités avec d'autres communes ont également été explorées.

Aucune demande d'ETP¹ supplémentaire n'est incluse au budget de fonctionnement 2023.

¹ Un ETP ou équivalent temps plein correspond à un taux de 100%

2 RÉSULTAT DE L'AUDIT

Le rapport de l'audit fait état d'un certain nombre de mesures constituant un plan d'action, notamment :

- Consolider le modèle organisationnel futur et esquisser la redistribution des rôles et responsabilités ;
- Décider de l'opportunité de faire évoluer la communication au même titre que la culture managériale vers plus de modernité et de transversalité ;
- Concernant les problématiques urgentes, en matière de surcharge de travail, envisager le renforcement en ressources humaines ou compétences :
 - Voirie et Espaces verts : 1.30 ETP (p. 17 du rapport) ;
 - Police des constructions : 0.56 ETP (p. 20) ;
 - Ressources humaines : de 0.50 à 0.80 ETP (p. 31) ;
 - Informatique et finances : renforcement des compétences internes et délégation des tâches (p. 32) ;
 - Administration générale : renforcement de la communication externe, interne et entre les services (p. 36).

3 RÉFLEXION DE LA MUNICIPALITÉ : CONSTRUIRE L'AVENIR

En complément aux recommandations de l'audit, la Municipalité a mené sa propre réflexion avec le concours des chefs et cheffes de service, afin de proposer des solutions pérennes à long terme, en tenant compte de la réalité du terrain et de la situation financière de la Commune.

Des situations problématiques connues de longue date ont donc été considérées, par ex. la sous dotation du greffe ou l'absence de secrétariat à la sécurité publique : les tâches sont assumées par d'autres secteurs ou par les chefs de service.

Ces réflexions ont abouti à :

1. L'esquisse d'une organisation communale robuste à mettre en place sur plusieurs années, avec un horizon à 2025-2026 ;
2. Des mesures correctives pour 2023, dont des demandes de renfort en RH qui font l'objet de ce préavis.

La Municipalité estime les engagements et transferts suivants nécessaires et urgents.

3.1 POLICE DES CONSTRUCTIONS

Au vu des statistiques très parlantes avec un doublement des demandes concernant la police des constructions entre 2016-2019 et 2021, passant d'une moyenne de 66 à 130, et de même pour le nombre de courriels passant d'une moyenne autour de 3000 à plus de 6600, le renforcement de ce secteur est devenu critique.

L'externalisation de certains dossiers a donné un résultat mitigé, non pas au niveau de la qualité des prestations des mandataires, mais de leur disponibilité. En effet, les bureaux concernés travaillent pour plusieurs mandants et connaissent aussi des surcharges de travail qui ne leur permettent pas d'accepter toutes les études que la Commune de Rolle souhaiterait leur confier. Le nombre de dossiers en traitement interne s'accumulent et connaît des lenteurs.

La Municipalité propose un nouvel engagement et un crédit correspondant à 0.6 ETP. Le budget du service contient déjà un 0.2 ETP non utilisé qui permet d'engager une personne avec un taux d'activité à 80%.



3.2 VOIRIE ET ESPACES VERTS

Un problème de surcharge permanent a été constaté de longue date et observé par les auditeurs au service de la Voirie et espaces verts. Le pic de charge survient chaque année durant l'été, en raison des travaux saisonniers requis par les espaces verts, mais également par le nombre d'événements considérables concentrés en cette période.

Des auxiliaires sont recrutés chaque année pour l'été en renfort de l'équipe de base, en raison des fluctuations sur l'année, de l'entretien différencié, de l'interdiction de l'utilisation de pesticide et herbicide, du nettoyage plus fréquent de la Grand-Rue, etc. Toutefois, l'analyse chiffrée de l'audit incite la Municipalité à proposer un nouvel engagement et un crédit correspondant à 1.0 ETP, dont une partie sera consacrée à la préparation des manifestations.

3.3 RESSOURCES HUMAINES

La Commune forme 9 apprentis et la Municipalité souhaite continuer à contribuer à la formation des jeunes. Selon les recommandations du commissaire d'apprentissage, un 0.2 ETP est nécessaire pour une moyenne de 6 apprentis. Or la gestion et le suivi général des apprentis n'ont jamais fait l'objet d'une adaptation du taux d'activité de la collaboratrice responsable au sein du service RH.

La dotation actuelle du service RH de 1.2 ETP ne permet pas d'assumer les tâches régulières (gestion administrative, salaires, recrutements, budget, entretiens annuels, entre autres) et le développement de projets de grande ampleur : révision du règlement du personnel et de la grille des salaires, élaboration d'une politique de formation, clarification et établissement de procédures RH, etc.

A mi-novembre 2022, l'administration communale compte 100 personnes (51 fixes, 40 auxiliaires, 9 apprentis). Selon le baromètre RH², il faut en moyenne 1 ETP pour 52 personnes, ce qui représenterait 2 ETP pour la Commune de Rolle. Or, au vu de la proportion d'auxiliaires (en moyenne 20 actifs chaque mois), un service RH à 1.6 ETP est proposé.

La Municipalité propose donc une augmentation de 0.4 ETP et un crédit correspondant au budget du service RH avec la décomposition suivante :

- 0.2 ETP attribué à l'actuelle collaboratrice RH qui passerait de 60% à 80% pour le service RH (cette collaboratrice travaille actuellement à raison de 20 % pour le SF) ;
- 0.2 ETP à engager pour un poste de gestionnaire RH.

3.4 SÉCURITÉ PUBLIQUE

La sécurité publique est composée de 5 ASP (agents et agentes en sécurité publique) et un chef de service. Aucune de ces personnes n'a de formation en secrétariat, mais elles se partagent l'administratif. Une collaboratrice en particulier s'occupe des tâches courantes liées à l'administratif, mais le chef de service assume les tâches de rédaction et réponses à la population et aux différents partenaires institutionnels, politiques ou commerciaux.

L'engagement d'une aide administrative permettra un meilleur suivi des dossiers administratifs et des demandes de la population par mail ou au guichet, en constante augmentation, et permettra aux ASP d'être plus efficaces sur le

² Voir le baromètre RH en p. 3 https://www.swissriskcare.ch/sites/default/files/barometre_indicateurs_rh_swiss_risk_care.pdf

terrain. La Municipalité propose un nouvel engagement et un crédit correspondant à 0.5 ETP pour un poste de secrétaire.

3.5 ADMINISTRATION GÉNÉRALE

Les tâches ordinaires d'un greffe (gestion du courrier, accueil/réception, site web, votations et élections, économat, etc.) ont été réparties entre différentes personnes et services (secrétariat municipal, apprentis, contrôle des habitants, informatique entre autres) du fait de la sous-dotation actuelle.

Début 2022, une auxiliaire a été engagée pour venir en renfort au secrétariat municipal (départ du titulaire, achèvement du traitement des derniers dossiers administratifs de la cyberattaque, préparation des élections complémentaires à la Municipalité, etc.) Grâce à cette auxiliaire, les tâches du greffe ont pu être optimisées au sein d'un service dédié.

En raison de la gestion de crises successives ou d'imprévus (covid, cyberattaque, arrêt de travail de longue durée, démissions de municipaux), certains projets et tâches du secrétariat municipal ont dû être mis de côté pour assurer les obligations quotidiennes et les tâches du greffe. En particulier, la communication et la cohésion interservices n'ont pas pu être développées ou entretenues pour plus de « modernité et de transversalité » comme le mentionne le rapport d'audit. La gestion des documents et des archives a aussi été mise en basse priorité.

La Municipalité propose un nouvel engagement à 0.6 ETP pour renforcer et pérenniser le greffe municipal. Ce nouveau poste sera composé de :

- 0.3 ETP transféré depuis le Contrôle des habitants (reprise de la gestion du courrier, accueil/réception et centrale téléphonique ainsi que des votations/élections à moyen terme) ;
- 0.3 ETP par un crédit supplémentaire au budget de secrétariat municipal.

3.6 SERVICE FINANCES

La cyberattaque a non seulement causé une surcharge extraordinaire au Service Finances (SF) auquel est rattaché le secteur informatique communal, mais aussi des travaux induits de l'application des recommandations reçues via différents audits (sécurité, infrastructure, logiciels). Ces travaux de longue haleine nécessitent un suivi et des ressources à stabiliser.

Afin d'y remédier et de remplacer l'ancien prestataire informatique de la Commune qui assurait un service managé, la Municipalité a établi un cahier des charges définissant les besoins de ce secteur. Ce document a été inclus dans un appel d'offres à plusieurs sociétés informatiques.

Le suivi des permis frontaliers des sociétés établies sur la Commune, géré par le Contrôle des habitants, sera définitivement transféré au SF. En outre, afin de libérer du temps à la collaboratrice RH, le 20 % de son taux d'activité dédié au SF pour la gestion des assurances choses sera transféré au RH.

De plus, un renforcement RH de 20 % permettrait au SF de répondre aux exigences du Canton, comme :

- Garantir l'implémentation des nouvelles normes comptables harmonisées MCH2, selon les instructions du Canton : ce projet d'envergure s'étalera sur deux ans;
- Assurer la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI), mesures contribuant à la surveillance des principaux processus de travail, afin de limiter les risques d'erreurs et d'irrégularités ;



- Continuer le développement du nouvel ERP (entreprise resource planning) avec un nouveau module RH pour un meilleur suivi du budget des ressources humaines, ainsi que des fonctions de suivi d'engagements financiers ou de commandes.

La Municipalité propose donc un nouvel engagement à 0.5 ETP avec la décomposition suivante :

- 0.1 ETP transféré depuis le Contrôle des habitants (reprise du suivi des frontaliers), déjà compris dans le budget du Contrôle des habitants ;
- 0.2 ETP temps libéré à une collaboratrice du SF en faveur des RH, déjà compris dans le budget du SF;
- 0.2 ETP par un crédit supplémentaire au budget du SF.

3.7 À LONG TERME

La Municipalité a déjà entamé la réflexion pour une restructuration partielle et un développement des services communaux en regard des recommandations du rapport de l'audit (notamment un éventuel redécoupage des Services techniques, un nouveau poste dédié à la communication, un déplacement éventuel du secteur informatique hors du SF).

Les propositions du présent préavis pour des renforts RH dans les différents services ont été élaborées dans le cadre de cette vision à long terme. L'organisation de l'administration communale continuera à être un sujet important pour la Municipalité qui souhaite offrir à la population rolloise des prestations modernes et efficaces dans le souci d'une gestion financière attentive.

4 FINANCEMENT

Le tableau ci-dessous résume les différentes propositions de la Municipalité.

Secteur/service	Taux d'activité réel	ETP suppl. demandé	Budget existant (BE)	Commentaire pour BE	Crédit suppl. demandé
Police des constructions	80%	0.6	-	0.2 ETP déjà inclus aux ST	94'678.10 CHF
		-	35'700 CHF		0.00 CHF
Voirie et espaces verts	100%	1.0	-		85'825.90 CHF
RH collaboratrice adm.	20%	0.2	-		25'474.00 CHF
RH spécialiste	20%	0.2	-		28'044.35 CHF
Sécurité publique	50%	0.5	-		54'678.05 CHF
Administration générale	60%	0.3	-	0.3 ETP transféré du CdH	25'704.73 CHF
		-	30'000 CHF		0.00 CHF
Service Finances	50%	0.2	12'500 CHF	0.1 ETP transféré du CdH	25'474.00 CHF
			25'000 CHF	0.2 ETP déjà inclus au SF	0.00 CHF
Total		3.0			339'879.13 CHF

Les montants sont calculés pour un salaire brut, charges patronales incluses.



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° 31 du 28 novembre 2022,

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

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

- Autorise la Municipalité à inscrire aux budgets 2023 et suivants 2,8 EPT supplémentaires, ce qui représente un montant de CHF 339'880 fr (charges patronales comprises) pour le budget 2023. Cette création de postes concerne les services et secteurs suivants :
 - a. Services techniques :
 - i. Police des constructions (0.6 EPT),
 - ii. Voirie et espaces verts (1.0 EPT),
 - b. Service des Ressources humaines (0.4 EPT),
 - c. Service de la Sécurité publique (0.5 EPT),
 - d. Administration générale (0.3 EPT),
 - e. Service Finances (0.2 EPT).
- Autorise la Municipalité à imputer cette somme sur les comptes salaires et charges sociales concernés.

Approuvé par la Municipalité en séance du 28 novembre 2022.

Au nom de la Municipalité

La Syndique



Monique Choulat Pugnale



La Secrétaire



Tu Wüst

1^{ère} séance avec la Commission : lundi 16 janvier 2023 à 19h00

Municipal(e) délégué(e) : Mme Monique Choulat Pugnale



CONCLUSIONS

La Municipalité prie le Conseil communal de bien vouloir accepter ses excuses pour une erreur ayant échappé aux différentes relectures et voter les conclusions suivantes, qui remplacent et annulent celles se trouvant en fin du préavis 2021-2026 / N° 31 (voir la correction signalée en rouge 3.0 au lieu de 2.8, « ETP » signifiant équivalent temps plein) :

LE CONSEIL COMMUNAL DE ROLLE,

vu le préavis municipal 2021-2026 / N° 31 du 28 novembre 2022,

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

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

- Autorise la Municipalité à inscrire aux budgets 2023 et suivants **3.0 ETP** supplémentaires, ce qui représente un montant de CHF 339'880 fr. (charges patronales comprises) pour le budget 2023. Cette création de postes concerne les services et secteurs suivants :
 - a. Services techniques :
 - i. Police des constructions (0.6 ETP),
 - ii. Voirie et espaces verts (1.0 ETP),
 - b. Service des Ressources humaines (0.4 ETP),
 - c. Service de la Sécurité publique (0.5 ETP),
 - d. Administration générale (0.3 ETP),
 - e. Service Finances (0.2 ETP).
- Autorise la Municipalité à imputer cette somme sur les comptes salaires et charges sociales concernés.

Approuvé par la Municipalité en séance du 28 novembre 2022.

Au nom de la Municipalité

La Syndique



Monique Choulat Pugnale



La Secrétaire



Tu Wüst

1^{ère} séance avec la Commission : lundi 16 janvier 2023 à 19h00

Municipal(e) délégué(e) : Mme Monique Choulat Pugnale