

## Rapport N°59

**Demande d'un crédit annuel de CHF 1'263'000.- pour augmenter les budgets 2012 (pro rata temporis), 2013 et suivants**

**Demande d'un crédit supplémentaire au budget 2012 de CHF 65'600.- pour l'équipement des postes créés**

**Réponse partielle à l'interpellation de Monsieur le Conseiller Pierre Wahlen du 20 février 2012, intitulée : « Quel projet politique pour la ville ? »**

---

Nyon, le 22 octobre 2012

Au Conseil communal de Nyon

Monsieur le Président,  
Mesdames et Messieurs les Conseillères et Conseillers,

La commission chargée d'étudier le préavis n°59 s'est réunie à trois reprises.

Lors de la première séance, le jeudi 16 août 2012, la commission était composée comme suit. Étaient présents : Mme PIEREN Taïna (en remplacement de Mme CARRON Margaux) et MM. ALLAMAND Victor, FROIDEVAUX Yves, PERRET Philippe-Jean, PITTET Jacques, WAHLEN Pierre et DÉMÉTRIADÈS Alexandre (Président et rapporteur). M. SAUGY David était absent.

À cette occasion, la commission a entendu Monsieur le Syndic ROSSELAT Daniel ainsi que MM. BURKI Claude-Alain, chef de service R&RH à l'époque, et ZEENDER Pierre qui allait le remplacer ce dernier à la tête des R&RH quelques temps après la rencontre de la commission.

Lors de la seconde séance, le mardi 25 septembre 2012, la commission était cette fois composée comme suit. Étaient présents : Mme PIEREN Taïna (en remplacement de Mme CARRON Margaux) et MM. ALLAMAND Victor, PERRET Philippe-Jean, PITTET Jacques, SAUGY David, WAHLEN Pierre et DÉMÉTRIADÈS Alexandre (Président et rapporteur). M. FROIDEVAUX Yves était excusé.

À cette occasion, la commission a entendu MM. ROSSELAT Daniel, Syndic, et MAYOR Olivier, Municipal en charge du service de la Culture et du service des « Travaux et Environnement » ainsi que M. ZEENDER Pierre, fraîchement nommé chef de service des R&RH.

Enfin, lors de la dernière séance, le mardi 16 octobre 2012, la commission était composée comme suit. Étaient présents : Mme PIEREN Taïna (en remplacement de Mme CARRON Margaux) et MM. ALLAMAND Victor, BEURET Philippe (en remplacement de M. FROIDEVAUX Yves), PERRET Philippe-Jean, PITTET Jacques, SAUGY David, WAHLEN Pierre et DÉMÉTRIADÈS Alexandre (Président et rapporteur).

Cette dernière séance s'est fait uniquement en présence de commissaires sus-nommés. Aucun représentant de la Municipalité ou de l'Administration communale n'était présent.

La commission souhaite remercier les divers intervenants qui représentaient la Municipalité et l'Administration de la Ville qu'elle a entendu lors de ses deux premières rencontres pour les informations qu'ils ont pu lui fournir à *priori*, pendant et à *posteriori* des séances.

# INTRODUCTION

## Préambule – De la marge de manœuvre des commissaires

La commission, qui s'est réunie à trois reprises, a tenté d'analyser le préavis n°59 en respectant la marge de manœuvre conférée à cette dernière par certaines règles. Ces règles se trouvent explicitées dans la loi sur les communes. La marge de manœuvre et les prérogatives attribuées respectivement au Conseil communal et à la Municipalité par la loi sur les communes sont résumées dans le chapitre « Base légale » du préavis n°59. Nous laissons au lecteur le soin de s'y référer.

Notons qu'il a été difficile aux commissaires d'évaluer clairement la ligne de séparation des pouvoirs délibérants et exécutifs - cette marge de manœuvre encadrée par la loi sur les communes - qui est restée floue tout au long des séances.

Dans la logique habituelle, il conviendrait plus à la Commission des finances (ci-après COFIN) de rapporter sur un préavis du type de celui qui nous a été présenté.

En revanche, comme le dit la Municipalité dans le chapitre introductif du préavis n°59, la Ville de Nyon procède depuis quelques années d'une manière particulière lorsqu'elle engage de nouvelles personnes. Elle informe clairement la valeur « *équivalent plein-temps* » (ci-après EPT) de tout poste qu'elle souhaite créer et ne fait pas que de demander, comme il est coutume de travailler dans la majorité des Communes, une simple enveloppe d'augmentation budgétaire.

Dans le même chapitre introductif, la Municipalité explicite d'ailleurs de manière transparente qu'elle souhaite fonctionner par la suite avec la méthode appliquée par les autres communes (masse salariale) mais qu'elle a voulu, pour le préavis n°59 et par soucis de clarté, donner une dernière fois les clefs d'une analyse salariale des effectifs par EPT aux commissaires qui allaient rapporter.

Dans cette perspective d'analyse par EPT, d'ailleurs chérie par une grande partie du Conseil communal, il fût légitime que notre commission ad hoc prît une position. Mais ceci à la seule condition qu'elle portasse un regard conjoncturel sur les services de l'administration à renforcer au point de vue des ressources et relations humaines et non au point de vue financier ou gestionnaire à proprement parler.

Notons enfin que, contrairement à ce qu'il pourrait instinctivement venir à l'esprit, la Commission de gestion (COGES) n'est pas habilitée à rapporter sur un tel préavis. En effet, pour faire court, les compétences de la COGES se limitent à analyser la gestion de l'année précédente et son adéquation avec le rapport de gestion de la même année ainsi qu'à analyser la conformité des préavis bouclés au regard de ces mêmes préavis lorsqu'ils qu'il avaient été adoptés par le Conseil communal.

Ces quelques précisions faites, il sera plus facile de comprendre le travail qui a été fait par la commission, ses éventuelles boutades, les questions récurrentes qui ont été posées lors des séances et enfin les divergences qui s'y sont dessinées.

## Audits externes – légitimité des demandes en ressources humaines<sup>1</sup>

Constatant, au sein de l'administration nyonnaise, les tensions diverses, les problèmes de santé (surtout liés au stress), le manque d'efficacité sur certains dossiers ou encore la recrudescence du volume des présentations fournies, la Municipalité a décidé de remettre la question de l'engagement de personnel sur le devant de la scène.

Depuis plus de trois années, la même Municipalité avait en effet, par soucis de rigueur budgétaire, gelé le nombre des effectifs de son administration. Trois cas de figure dérogeaient cependant à cette règle et ont engendré, dans les faits, de nouveaux engagements.

---

<sup>1</sup> Il s'agit ici de décrire les points importants de la démarche entreprise par la Municipalité. Pour une explication plus précise et plus exhaustive, le lecteur peut se référer au terme même du Préavis n°59.

Tout d'abord, l'engagement de personnel émanant d'une obligation légale. En suite, l'augmentation d'effectifs étant entièrement compensée de manière « extraordinaire » et , enfin, l'attribution de ressources humaines nécessaire à la réalisation d'un préavis précis.

Il s'agissait alors, dans une perspective analytique des problèmes sus-mentionnés, de faire un constat, une photographie de la situation actuelle de la manière la plus objective possible. Et, de manière logique, de tenter ensuite de dessiner des pistes à suivre en vue d'une amélioration.

Il a été tout d'abord décidé par la Municipalité, avec le soucis de prioriser sa démarche, de réaménager deux de ses services « support » ; le Service de l'administration générale (SAG) et le Service des ressources et relations humaines (R&RH). Ces deux services ont alors fait l'objet d'un audit externe réalisé par la société *Esperformance*.

### ***Esperformance***<sup>2</sup>

Cette société d'ingénierie du travail existe depuis quelques dix années. Elle a été mandatée par divers institutions privées mais également publiques qui voulaient évaluer et réorganiser le fonctionnement de leurs ressources humaines.

Citons pour exemple quelques entreprises ou institutions privées/publiques qui ont recouru aux services d'*Esperformance* et qui déclarent lui faire confiance :

Le comité international Olympique, Migros, Naville, SEIC, Babolat, communes de Gland et de St-Légier, Établissement Cantonal d'Assurance, Edipress, Local.ch, etc...

Dans le préavis n°59, la Municipalité explicite d'ailleurs clairement l'objectif visé par cette démarche :

*« Ces deux entités ont été pilotes pour cette nouvelle démarche. Ces interventions ont permis d'évaluer le processus d'analyse (de la société qui a réalisé les audits) et d'affiner les attentes de la Municipalité, qui ont abouti au Préavis N°18, accepté par le Conseil communal. »*<sup>3</sup>

Dès lors, la Municipalité a élargi la démarche aux autres services dans lesquels il semblait, suite aux plus de trois années de gel des effectifs, qu'une réorganisation et éventuellement de nouveaux engagements devaient être entrepris. À ce moment de la démarche, cinq services (ou office) se plaignaient du manque d'effectifs et donnaient des indices clairs de dysfonctionnement et/ou de surcharge de travail. À savoir : l'Office de la mobilité, le Service de l'urbanisme, le Service des travaux et environnement, le Service de la culture et enfin le Service de l'action sociale, éducation et jeunesse.

Le choix de la Municipalité a été de soumettre ces cinq services au même processus (audit) que le SAG et les R&RH. Elle aurait pu donner au R&RH le soin d'auditer ces services. Dans une perspective d'objectivité et de transparence et après avoir été satisfaite du travail effectué par *Esperformance*, elle a décidé de mandater cette dernière société une nouvelle fois pour effectuer les audits.

Ces sont les conclusions de ces audits, dont le résumé figure dans le préavis n°59, qui ont poussé la Municipalité à demander les nouveaux crédits que nous nous apprêtons à voter.

---

<sup>2</sup> Plus d'informations sur le site web de l'entreprise : [www.esperformance.ch](http://www.esperformance.ch)

<sup>3</sup> Préavis n°59, chapitre 4, page 5

## OBSERVATIONS ET DISCUSSIONS DE LA COMMISSION

Voici les principales questions et discussions qui ont marqué les séances de commission. Nous les exposerons sous la forme de « questions-réponses » ou sous la forme de « sujets » développés et débattus lors de ces séances.

### ***1. Pourquoi engager de nouvelles ressources humaines au Service de l'urbanisme avant d'engager un chef de Service qui pourrait ainsi collaborer à l'engagement de nouveaux collaborateurs ?***

La situation de la Ville de Nyon sur le marché du travail n'est de loin pas confortable de par sa réputation en matière de conditions de travail.

Tout d'abord et pour exemple, le taux de rotation de l'administration nyonnaise est de 10% ; un pourcentage très élevé dû en particulier à un état de stress de ses collaborateurs. Lié notamment à la surcharge de travail et éventuellement à une distribution des tâches peu ou mal organisée dans plusieurs services, cet état de stress est observable par le nombre indécent d'arrêts maladie (dû très souvent à des Burnouts) dans l'administration. La Ville de Nyon connaît deux fois plus d'arrêts maladie liés au stress que la moyenne des administrations suisse.

Ensuite et toujours sur le marché du travail, le Service de l'urbanisme a de son côté une réputation qu'il n'est plus nécessaire de présenter ; la presse a fait couler une rare quantité débordante d'encre à son sujet. La Municipalité relève que plusieurs facteurs différents sont à l'origine des troubles qui ont embourbé le Service depuis quelques années. Notamment la transition difficile suite au départ de M. Berta, ancien chef de Service qui ne s'est pas fait dans les meilleures termes et toute une série de problèmes qui en ont découlé et que la Municipalité assume pour beaucoup.

Nonobstant une quantité de rumeurs et de vérités/contre-vérités qui surgissent à propos de l'historique du Service, il n'en reste pas moins une situation actuelle extrêmement compliquée. L'exemple des 24 plans de quartier ouverts est symptomatique de l'urgence avec laquelle des changements devaient être entrepris. En particulier dans la perspective où les enjeux de l'urbanisme sont les enjeux de la Ville de Nyon dans son développement global et futur.

Il existe en revanche un point positif qu'il ne faut pas négliger et qui s'apparente à une lueur d'espoir pour le Service de l'urbanisme. Depuis quelques temps, le Service de l'urbanisme est dirigé, à intérim et à mi-temps, par M. Woeffray. Il a pu prendre connaissance de la situation du Service et participer aux deux audits dont ce dernier a fait l'objet. Les pistes de réorganisation du Service sont en cours d'être empruntée. Notons que, même en tant que chef de Service ad intérim, M. Woeffray a les compétences reconnues et requises pour absorber de nouveaux collaborateurs dans le Service de l'urbanisme tout en les intégrant dans la continuité des réorganisations entreprises par la Municipalité au sein du Service. Pour conclure, M. Le Syndic déclare que M. Woeffray a permis, de par son travail, à pacifier quelque peu la situation du Service.

La commission dans son ensemble a reconnu que la remarque qui émanait d'un de ses commissaires était pertinente. Une partie de la commission proposait alors de baisser la somme globale du préavis à raison de l'équivalent des nouveaux crédits dédiés à l'urbanisme. Une autre partie de la commission s'y opposait en argumentant l'état sinistré du Service et l'importance de ne pas lui envoyer un message négatif en supprimant littéralement tous les postes qui lui étaient dédiés.

Un autre commissaire proposait alors de « subordonner », par un amendement, l'engagement des EPT destinés au Service de l'urbanisme à une condition coercitive : l'engagement d'un chef de Service à temps plein et fixe. Cette démarche revenait à reconnaître la validité de la critique émanant d'un des commissaires sans pour autant enterrer des postes qui étaient jugés fondamentaux par d'autres. Malheureusement, la légalité de ce compromis a été rejetée par le SeCRI (que le président-rapporteur de la commission a contacté).

Lire réponse du SeCRI à la page suivante.

## **Réponse du SeCRI**

Monsieur,

conformément à votre souhait, nous vous confirmons par la présente l'avis de droit que nous vous avons fourni par téléphone en date du 24 oct.

Vous nous aviez demandé si dans le cadre d'un préavis municipal pour l'obtention d'une extension de crédit, il était possible d'introduire une condition quant à une partie du montant destinée à financer 2.5 ETP pour le service de l'urbanisme. Dite option spécifierait que le montant ne serait versé qu'une fois que le service aurait recruté un chef de service en poste fixe. Par ailleurs, vous nous avez précisé que le budget pour ce poste de chef de service ne fait pas l'objet du préavis à venir, que son financement aura peut-être été prévu directement dans le budget ou a fait l'objet d'un autre préavis.

Pour mémoire, le Conseil communal ne fonctionne pas comme autorité de surveillance de la Municipalité. Il dispose des compétences et du pouvoir de surveillance qui sont définis exhaustivement dans la loi (art. 146 Cst-VD, art. 4 Loi sur les communes [LC]). Ainsi, il a notamment compétence pour adopter le budget et les comptes, ainsi que les propositions de dépenses extra-budgétaires (art. 4 al. 1 ch. 2 et 3 LC). Concernant la Municipalité, elle bénéficie d'une compétence générale résiduelle, et ses principales tâches sont énumérées aux articles 42ss LC. Elle est notamment chargée de la nomination des fonctionnaires et employés de la commune, la fixation de leur traitement et l'exercice du pouvoir disciplinaire (art 42 al. 1 ch. 3 LC).

Ainsi, concernant le cas concret que vous nous soumettez, nous estimons que l'option de lier l'octroi d'un budget à l'exécution d'une condition par la Municipalité n'est pas envisageable. En effet, le Conseil communal a juste le pouvoir d'accepter ou non la demande de dépense. Il ne ressort ni de la Loi sur les communes ni du Règlement sur la comptabilité des communes que le Conseil communal pourrait donner son accord pour une dépense, mais "retenir" le montant jusqu'à la réalisation d'une condition. En outre, la condition que vous souhaitez imposer in casu relève de la compétence de la Municipalité (cf. art 42 al. 1 ch. 2 LC), et il s'agirait d'une ingérence du Conseil que de lui imposer de pourvoir un poste en fixe.

Nous comprenons les intentions qui motivent la proposition d'une telle mesure, mais cette dernière compromettrait la séparation des pouvoirs et ne repose sur aucune base légale. Il faut distinguer la question des dépenses en vue de futurs engagements de celle de l'organisation du service de la Municipalité. Il convient donc de procéder par une autre voie pour réaliser votre intention d'interpeller la Municipalité sur l'organisation du service de l'urbanisme.

En espérant avoir répondu à vos attentes, nous vous présentons, Monsieur, nos salutations distinguées.

### **Disclaimer**

Il est précisé ici que les observations du SeCRI ne s'en tiennent, en principe, qu'à l'angle de la légalité, à laquelle il limite son examen, ne se fondent que sur les éléments qui lui ont été communiqués et ne constituent qu'un avis juridique, une aide à la décision, de sorte qu'elles ne sauraient engager le Département de l'intérieur ou le Conseil d'Etat dans l'hypothèse où une procédure subséquente, en particulier judiciaire, serait ouverte.

Isabella Pardal – Juriste – Secteur Juridique

DINT – Département de l'Intérieur

SeCRI – Service des Communes et des Relations Institutionnelles

## **2. Gespro – structure de gestion de projet**

Lors de la première séance de commission, le Syndic a présenté un nouvel « outil » que la Municipalité, en s'inspirant de la Ville de Morges, a voulu mettre en place pour aborder deux problèmes conséquents : le processus de circulation de préavis à l'interne de l'administration et les relations entre plusieurs Services.

Le Gespro, qui a été mis en place dès la réception en mai 2012 des rapports *Esperformance* est une structure qui a pour but de dessiner clairement les prérogatives de chaque Service quant à la circulation, par exemple, d'un préavis entre divers Services impliqués.

*« Dirigées par M. Gobat, secrétaire municipal, ce groupe de travail réunissant les chefs de Services/Offices une fois par mois a pour but de remettre à plat les missions de chaque Services/Offices, de préciser à nouveau leur rôle et les limites de leur champs d'action dans la Commune.*

*Cette structure, bien qu'elle n'existe que depuis peu, semble avoir prit une bonne route et [nous] sommes certains qu'elle aura le mérite d'accompagner efficacement la réorganisation des services et de gérer de manière optimale et de manière transversale les projets de grande envergure du projet de législature 2011-2016.<sup>4</sup> »*

Dans la discussion de la commission, un des commissaires remet en cause cette structure en argumentant qu'à l'époque, ce genre de réunions se faisaient autour d'un café dans un bistrot. La commission, dans son ensemble reconnaît qu'il est dommage de recourir à de telles structures explicites, symptomatiques d'une société dans laquelle il est difficile de s'écouter et de communiquer.

En revanche, elle reconnaît également que ce problème de communication existe dans tous les lieux de travail et même dans le service public qui ne fait plus particulièrement exception dans le monde du travail en matière de relations humaines. C'est pourquoi elle admet qu'une telle structure ne peut être que bénéfique pour la Ville de Nyon et salue donc l'initiative de la Municipalité. Plus, elle pense que toute réorganisation de l'administration nyonnaise ne peut se faire sans une structure telle que le Gespro.

## **3. Quid de la comparaison avec d'autres villes ?**

À plusieurs reprises et lors des diverses séances de commission, des commissaires ont fait des comparaisons avec d'autres villes de l'arc lémanique, du Canton de Vaud ou, plus généralement, de Suisse pour relever divers aspects qui leur semblaient étonnant pour la Ville de Nyon. Notamment à propos de la taille du Service de l'urbanisme, du nombre d'employés communaux par rapport au nombre d'habitants ou encore à propos du développement général de la Ville.

Selon M. Rosselat, il faut savoir qu'après avoir rencontré les syndicats de nombreuses autres villes, Nyon n'est de loin pas la seule à avoir des soucis d'organisation de ses services et des soucis de pression due à la surcharge de travail. Certes, Nyon est bien dotée en nombre de collaborateurs par rapport au nombre d'habitants mais il est fondamental de savoir que le développement de la ville et la formidable pression qui en découle est incomparable.

Il est également important, toujours selon M. Rosselat, de noter que l'organisation nyonnaise de l'urbanisme, qui implique d'éviter au maximum la sous-traitance, n'est pas forcément la règle dans d'autres villes.

Pour ces raisons, entre autres, il est très difficile de comparer Nyon avec d'autres villes.

La commission est partagée en recevant les arguments du Syndic. Des avis divergeant ressortent quant à la gestion idéale d'une ville, quant au nombre de collaborateurs qu'elle devrait avoir ou encore à propos du développement de la Ville de Nyon.

---

<sup>4</sup> Propos tenus en séance de commission par M. Rosselat, Syndic.

#### **4. Pourquoi la Municipalité présente-t-elle un préavis aussi global ?**

Lors de toutes les séances de commissions, la dimension très globale – l'engagement de personnel dans cinq Services différents - de ce préavis a suscité de nombreux débats. Dans la première et la deuxième séance, M. Rosselat a tenté de développer et de légitimer la manière avec laquelle la Municipalité a fonctionné.

Selon le Syndic, la globalité du préavis entre dans la logique de la démarche empruntée par la Municipalité<sup>5</sup>. En effet, cette dernière a décidé de geler ses effectifs depuis presque quatre années et, après avoir constaté les tensions et les retards occasionnés dans certains Services, a subordonné l'attribution de nouvelles ressources humaines aux Services à la condition qu'ils fassent l'objet d'un audit externe (deux audits pour l'urbanisme).

Au point de vue affectif, un audit est une procédure lourde pour les collaborateurs ; une véritable remise en question de son propre travail, de sa manière de faire, de communiquer. De nombreux collaborateurs ont été interviewés et ont ensuite dû remettre les choses à plat avec leur propre chef de service. Cet exercice n'est pour le moins pas agréable.

Ainsi, et toujours selon le Syndic, c'est par soucis d'équité, de cohérence et de respect de la démarche entreprise par la Municipalité que cette dernière présente un préavis aussi global. En d'autres termes, les trous et les défaillances ont été évaluées, il s'agit maintenant de les combler et de les réparer.

Face à ces arguments, la commission est restée très partagée. D'un côté, une majorité de la commission argue que « *La Municipalité essaye de faire passer un paquet global sans avoir le courage et la sagesse de faire un choix politique qui impliquerait de mettre des priorités dans les Services à renflouer en ressources humaines* ». En résumé, cette partie de la commission accuse la Municipalité de donner trop facilement des ressources humaines aux services qui se plaignent de manque. Elle l'accuse également d'avoir fait un « copié-collé » des rapports *Espérance* dans les demandes de crédits pour de nouveaux postes et ainsi d'être restée passive et muette.

L'autre partie de la commission, minoritaire, refuse catégoriquement les arguments de la majorité et trouve que la globalité du préavis, comme l'a dit M. Rosselat, est le juste aboutissement d'une lourde démarche pour l'administration qui a été transparente, équitable et qui de ce fait, représente en soi un choix politique fort.

Ces deux avis divergeant trouvent leurs prolongements dans le débat sur les projets de la Ville. Les premiers pensent que la Municipalité doit restreindre le nombre et l'envergure des projets et ainsi permettre de donner du souffle à ses collaborateurs quand les seconds pensent que la Ville, pour mener à bien ces mêmes projets, doit se donner les moyens d'y parvenir.

#### **5. Dimension financière du préavis**

Il est indéniable que le préavis n°59 représente une charge budgétaire conséquente pour la Ville de Nyon. C'est pourquoi la dimension financière a été abordée à de nombreuses reprises par la commission qui s'est penchée sur ce préavis.

La Municipalité représentée par M. Rosselat, Syndic et M. Mayor, Municipal en charge du Service des T&E et du Service de la Culture, a admis que la charge financière impliquée dans la création de nouveaux postes était conséquente. En revanche elle a proposé de regarder le préavis n°59 d'une autre manière ; à savoir le coût d'un refus et d'un *statu quo* pour la Ville. En particulier le coût au niveau de la situation morale et sanitaire de ses collaborateurs qui resteraient dans la situation actuelle, c'est à dire une situation critique.

La Municipalité avance également que refuser d'augmenter le nombre de postes de certains services reviendrait à retarder le traitement de dossiers et donc de retarder l'arrivée de nombreuses recettes (droits de mutation – rentrées fiscales). Ce coût n'est pas quantifiable, en donner une estimation serait de l'ordre de la pure spéculation. C'est pourquoi aucun chiffre n'est donné par la Municipalité.

---

<sup>5</sup> Lire sous-chapitre p. 2 et 3 : « Audits externes – légitimité des demandes en ressources humaines »

Voici, ci-après, une version écrite de la position de la Municipalité.

***Avis de la Municipalité<sup>6</sup>***

Au sujet du coût de ce préavis, il faut préciser que si celui-ci semble élevé il faut savoir que le prix à payer serait sans aucun doute plus élevé si nous ne prenions pas nos responsabilités par rapport à ce manque d'effectifs. Actuellement, les collaborateurs des services concernés par le préavis assument tant bien que mal la surcharge de travail. Celle-ci se traduit par une recrudescence des heures supplémentaires, par un trop-plein de fatigue et même ponctuellement par des absences maladies. Cette situation ne permet pas non plus le recul nécessaire pour faire évoluer les processus. Les collaborateurs étant trop souvent dans l'urgence. Cette sollicitation continue est également susceptible de provoquer des départs parmi des collaborateurs compétents. Il faut savoir à ce sujet que chaque départ non souhaité génère des coûts, communément estimés à un salaire annuel du collaborateur démissionnaire.

La commission débat longuement de la dimension financière sans arriver à dessiner un regard vraiment global sur l'impact de ce préavis et son coût réel. C'est pourquoi un commissaire demande en séance que la COFIN soit consultée et qu'elle donne un avis d'ordre strictement financier de l'impact du préavis n°59.

Le Président-rapporteur de la commission chargée d'étudier le préavis n°59 a donc demandé, comme la majorité de la commission le souhaitait, un avis à la COFIN. Cet avis figure ci-dessous.

***Avis de la COFIN sur l'aspect financier du préavis n°59***

" La Cofin examine ici l'aspect financier de ce préavis. Elle ne se prononce pas sur le bien-fondé de l'engagement ou non de personnel supplémentaire, ceci étant la tâche de la commission ad hoc.

Pour commencer elle constate que ce préavis n'aura pas d'influence sur les comptes 2012 (référence au "pro rata temporis" mentionné), le rapport de la commission ad hoc arrivant trop tard pour une mise en œuvre encore cette année de la demande municipale.

Concernant le crédit annuel de fr. 1'263'000 (en fait corrigé à fr. 1'262'300) pour augmenter les prochains budgets, la Cofin se borne à constater que ce montant ne sera pas intégré au budget 2013 adopté par la Municipalité dans sa séance du 8 octobre 2012 et que le conseil va bientôt recevoir. Cela signifie donc que ce crédit viendra s'ajouter au budget 2013.

Même si cela n'a rien à voir avec le présent sujet, et par soucis de transparence en vue de l'analyse du prochain budget, la Cofin rappelle que la situation est identique pour les préavis votés le 8.10. par notre Conseil concernant l'engagement de policiers (préavis no 62, dépense de fr. 995'000) ou le nouveau règlement concernant la taxe pour les équipements communautaires (préavis 63, = nouvelles recettes). La Cofin donne ces précisions en relation avec le prochain budget, il ne s'agit pas là de mettre en concurrence deux préavis.

Par ces quelques lignes la Cofin souhaite rendre le conseil attentif à cette situation afin qu'il puisse prendre sa décision sur ce préavis en toute connaissance de cause. "

Suite à cet avis, la commission constate que la COFIN s'est borné à n'étudier le préavis n°59 uniquement sous l'angle financier, comme elle le lui avait demandé. Elle remercie la COFIN pour son travail. Un commissaire regrette que la COFIN n'ait pas analysé dans quelle mesure la Ville de Nyon pouvait absorber une telle augmentation des charges.

---

<sup>6</sup> Mail envoyé à la commission par M. Rosselat et valant de réponse à certaines interrogations de la commission.



## **5. Divers points abordés**

Rappelons ici que la marge de manœuvre avec laquelle la commission pouvait étudier le préavis est restée pour le moins floue tout au long de l'étude du préavis n°59. Ainsi, plusieurs points ont été abordés, points qui ont parfois suscité une réponse de la Municipalité ou qui ont donné lieu à des débats.

Souvent, ces points abordés n'entrent pas dans les compétences de l'organe délibérant d'une Commune mais par soucis de transparence, en voici un résumé succinct.

### **Légitimité d'engager un juriste supplémentaire à 100%?**

Réponse : *L'idée était d'engager un juriste qui fusse spécialisé dans la rédaction de conventions, dans les plans de quartiers, et dans le traitement des oppositions ; ces domaines étant à priori rattachés à l'urbanisme. Créer ce nouveau poste de juriste et le rattacher à l'Office juridique a pour but de permettre un fonctionnement en complémentarité entre les deux juristes et de mutualiser les dossiers abordés par ces derniers. Pour le traitement d'un Plan de quartier par exemple, il arrive que le nombre d'oppositions se monte à 160. Cela permettrait certaines fois que ces oppositions soient traitées conjointement par les deux juristes.*

### **Pourquoi l'Office de la Mobilité n'est-il pas rattaché à un Service ?**

Réponse : *Pour l'instant, l'indépendance de l'Office de la Mobilité n'entraîne aucun frais supplémentaire ; le rattacher à un Service ne permettrait pas de faire des économies. Dans l'idéal, il faudrait faire fusionner l'Office, en revanche, une fusion dans une période de mutation que vit actuellement l'Office de la mobilité serait dangereuse. En effet, il est préférable de gagner d'abord en confiance avant d'envisager une fusion.*

### **Est-il indispensable et, à contrario, n'est-il pas inutile de charger un chef de projet des T&E qui s'occupera de l'extension de la ville ?**

Réponse : *Les projets d'infrastructure mobilité sont des équipements de base indispensables au développement de la région, de l'agglomération compacte (Eysins, Nyon, Prangins) et de la ville de Nyon; après de nombreuses années de planification du territoire, les projets de développement urbain rentrent dans leur phase de réalisation. Quelques dizaines de projets sont engagés et planifiés; sans un ingénieur Génie civil, nous devons freiner ce développement avec des conséquences économiques non négligeables.*

### **Quid de la notion de facturation dans les chapitres Office de la Mobilité et Service de la Culture du préavis n°59 ?**

Réponse pour le Service de la Culture :

*La notion de facturation mentionnée dans le préavis no 59 pour le Service de la Culture concerne le Musée du Léman. Il y est effectivement mentionné, concernant l'engagement d'une secrétaire à 1.0 EPT "...ceci offrira au Musée du Léman un soutien dans la correspondance, la facturation..."*

*Cette facturation est inhérente à deux secteurs d'activité du musée :*

*-Le Centre de documentation du Léman qui est sollicité par des entreprises, des médias, des chercheurs, etc pour l'utilisation de documents et d'images. La recherche de ces documents et images ainsi que toutes les opérations destinées à mettre à disposition ce matériel prennent beaucoup de temps au personnel du musée. Les factures émises permettent de rentrer dans nos frais. Une tarification a été mise en place et est publique (publiée sur notre site internet).*

*- La boutique du musée qui émet des factures pour des commandes de livres, documents et objets ainsi que pour les visites guidées. A noter que les deux autres musées émettent également des factures par le biais de leur boutique. Pourquoi parler de prérogative ? Il s'agit d'une tâche qui est inhérente à l'activité des musées et qui génère des recettes. Il est plus aisé que cette facturation soit réalisée directement par les collaborateurs qui connaissent bien les prestations et l'objet de la facturation que par les employés du Service des finances qui en sont éloignés.*

Réponse pour l'Office de la Mobilité :

*La notion de « facturation » concerne simplement le traitement et le suivi des factures de l'Office en coordination avec les mandataires et le service des finances.*

## CONCLUSION

La minorité de la commission reconnaît tout d'abord que la situation actuelle d'une partie de l'administration nyonnaise est extrêmement préoccupante.

Arrêts maladies à répétitions, surcharge de travail, taux de rotation du personnel très élevé, accumulation débordante des heures supplémentaires ou encore course après le développement de la Ville et de la région ; tels sont les symptômes d'une grave crise organisationnelle que traversent ou que risquent très fortement de traverser les Services et l'Office qui font l'objet de ce préavis si le *statu quo* venait à subsister.

Reconnaissant la gravité de la situation, la minorité de la commission a jugé que la démarche de réorganisation de l'administration et la méthode employée pour ce faire, qui ont prévalu à la présentation du préavis, étaient non-seulement nécessaires, intègres et courageuses.

Nécessaires, tout d'abord, parce que sans cette démarche de remise en question externe et transparente effectuée *à priori*, il aurait été impossible, d'une part, de légitimer une augmentation des effectifs et, d'autre part, de dessiner des pistes de réorganisations efficaces avec les acteurs concernés sans lesquelles toute nouvelle embauche s'avérerait inutile et même contre-productive.

Intègres, ensuite, car comprendre les problèmes qui dominent le présent implique *ipso facto* d'aller enquêter sur le passé. Un passé tumultueux et faisant encore l'objet, comme nous avons pu le constater en commission, de nombreuses controverses. Nonobstant, la Municipalité a reconnu ouvertement la part non-négligeable de sa propre responsabilité dans l'origine de la grave crise traversée.

Intègres, encore, en ce que cette démarche entreprise par la Municipalité fût menée au travers d'une procédure très lourde pour les collaborateurs des Services et de l'Office concernés. Ayant tous fait l'objet au minimum d'un audit, ces dernières entités administratives, qui n'avaient pas eu la possibilité d'engager de nouvelles ressources humaines supplémentaires durant quatre ans, ont été le théâtre du difficile exercice de « remettre tout à plat ». Exercice à la fois difficile sur le plan émotionnel et à la fois vécu subjectivement comme absurde quand le temps consacré à l'audit implique de surcroît une accumulation du retard pour les collaborateurs.

Courageuses, enfin, dans une perspective politique d'avenir pour Nyon.

N'en déplaise au progressiste ou à l'ambitieux, la Municipalité aurait en effet tout aussi bien pu revoir ses ambitions. Elle aurait pu réduire drastiquement la quantité de ses projets à un nombre suffisamment raisonnable pour la taille actuelle de son administration. Elle aurait pu décider de ne plus envisager une dimension régionale pour la Ville. La Municipalité aurait ainsi tout à fait pu claquer la porte du conseil régional, rejeter toute idée d'agglomération transfrontalière, cloisonner son champs d'action à son stricte territoire.

Elle a décidé qu'il en serait autrement. Elle a eu le courage de venir affronter le regard d'un Conseil communal très attentif et réfractaire à tout déficit budgétaire en lui proposant une augmentation de charges importante. Au lieu de s'y opposer, elle a eu le courage et l'ambition d'accompagner le développement de la Ville de Nyon en osant demander les moyens d'y parvenir.

La minorité de la commission salue, en dernier lieu, le souci d'équité qui a dominé toute la démarche de la Municipalité. Ayant abouti à la présentation de ce préavis qui revêt une dimension très globale, ce souci d'équité de traitement de son administration illustre une dernière fois, contrairement à ce que certains voudraient faire croire, un choix politique fort.

Après ce qui vient d'être développé, la minorité de la commission est logiquement obligée de rendre attentif le Conseil communal sur un dernier point. La lourde décision qui lui incombe ici ne doit pas être prise sous l'émotion de toute querelle partisane ou personnelle mais bien en gardant à l'esprit que c'est littéralement l'avenir de la Ville et de son développement qui se joue sous ses yeux.

Par conséquent et au vu de ce qui précède, la minorité de la Commission vous demande, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillères et Conseillers, de prendre en considération la volonté de la Municipalité et de prendre les décisions suivantes :

## **Le Conseil communal de Nyon**

**vu** le préavis N° 59 concernant la demande d'un crédit annuel de CHF 1'263'000.- pour augmenter les budgets 2012 (pro rata temporis), 2013 et suivants,

**ouï** le rapport de la commission chargée de l'étude de cet objet,

**attendu** que ledit objet a été régulièrement porté à l'ordre du jour,

### **décide :**

1. d'accorder un crédit annuel de CHF 1'266'300.- au budget 2012 (pro rata temporis) et aux budgets des années suivantes, et de ventiler ce montant sur les compte 3011 et suivants des services concernés ;
2. d'accorder un crédit supplémentaire unique de 65'600.- afin d'équiper les nouveaux postes de travail. Ces frais seront mis en augmentation du compte N° 190.3117 (Informatique) et les comptes N° xxx.3111 des services concernés, pour l'aménagement des bureaux ;
3. que le présent préavis vaut comme réponse partielle à l'interpellation de Monsieur le Conseiller Pierre Wahlen, du 20 février 2012, intitulée « Quel projet politique pour la ville ? ».

La minorité de la Commission :

MM :

FROIDEVAUX, Yves

WAHLEN, Pierre

DÉMÉTRIADÈS, Alexandre (Président-rapporteur)