

Conseil communal
De et à 1008 Prilly

Prilly, le 10 juin 2025

Réponses de la Municipalité aux vœux de la Commission de gestion sur l'exercice 2024

Madame la Présidente
Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers,

Conformément aux dispositions des articles 101 et 106 du Règlement du Conseil communal de Prilly, nous répondons comme suit aux vœux et observations de la Commission de gestion (COGEST) pour l'exercice 2024.

Vœu 1

La COGEST demande que la Municipalité élabore une politique de formation continue avec des objectifs mesurables, à intégrer dans le rapport de gestion 2025.

Comme cela a déjà été précisé dans ses entretiens en présentiel avec votre commission sur ce sujet, la Municipalité se préoccupe déjà de la formation continue mais ceci par service.

Chaque année, bon nombre de collaboratrices et collaborateurs profitent de formations spécifiques à leur poste de travail avec des objectifs mesurables. Une politique alibi de formation continue globale n'amènerait pas de valeur ajoutée. La prochaine cheffe de service (entrée en fonction le 1er septembre 2025) se saisira de ce dossier et y apportera son point de vue. Ce ne sera donc pas dans le rapport de gestion 2025 de la Municipalité que la COGEST y trouvera trace, mais dans les prochains de la nouvelle législature 2026-2031.

Vœu 2

La COGEST recommande la mise en place d'un tableau de bord de suivi des mesures du projet Efficience avec des indicateurs de résultats clairs par service.

Depuis la parution du rapport Efficience de Valeur Plus, la Municipalité suit avec attention la mise en place des mesures proposées. Certaines d'entre elles sont globales et d'autres plus spécifiques à chaque secteur de l'administration. Les bénéfices de ce projet ne seront apparents que sur le moyen et long terme. Certaines mesures sont des actions à mettre en place rapidement, d'autres sont des tendances à mettre en place sur le moyen ou le long terme. De plus, le projet ne prévoyait pas de définir toujours des indicateurs clairs, ce qui rend ces objectifs à portée différente. Devoir aujourd'hui redéfinir tous les résultats attendus de cette démarche prendrait un nombre d'heures disproportionné et serait en contradiction avec d'autres vœux de la COGEST pour l'exercice 2024.

Vœu 3

Malgré des actions concrètes (plantations, éco-pâturage, hôtels à insectes, micro-paysage), aucun tableau de suivi de la stratégie de biodiversité n'a encore été élaboré. La COGEST souhaite qu'un plan d'action consolidé et chiffré en faveur de la biodiversité et de l'arborisation soit intégré à l'outil de gestion du territoire communal, avec publication annuelle d'un tableau de suivi indiquant la progression de l'indice canopée et du nombre d'arbre planté par année.

La Ville de Prilly a effectué un diagnostic biodiversité dans le cadre de l'élaboration du plan climat communal. Ce diagnostic sera mis à jour de manière synchrone à la mise à jour du Plan climat, tous les 5 ans. Selon les spécialistes, il n'est pas nécessaire de faire un état de lieux de manière plus fréquente.

En parallèle et comme expliqué à la Commission lors des réponses aux questions, la Ville va demander un crédit au Conseil communal cet automne afin de réaliser une stratégie d'arborisation renforcée, qui permettra de mettre place un plan d'arborisation et un suivi de la canopée prillérane.

Toutefois, et là aussi comme déjà expliqué, l'outil de suivi de ces mesures sera une couche dédiée de géodonnées dans notre SIT communal. Ce SIT sera prochainement accessible grâce au projet de géoportail de l'ouest lausannois. La constitution d'un tableau serait non seulement chronophage mais également inutile pour le travail de terrain, raison pour laquelle la Municipalité ne souhaite pas créer cet outil. Le nombre d'heures nécessaires pour créer et mettre à jour cet outil qui ne sera pas utile pour le suivi des mesures serait disproportionné et en contradiction avec d'autres vœux ci-après. Un tableau des arbres plantés par le service continuera de figurer dans le rapport de gestion, cette donnée étant facile à obtenir.

Il a été décidé de ne pas inventorier au niveau de la Ville les observations de la faune et de la flore faites par la population et d'encourager cette dernière à utiliser les bases de données et les outils existants tels que <https://lausanne-morges.nosvoisinssauvages.ch> ou www.vogelwarte.ch.

A noter que dans le cadre du Plan climat, 5 indicateurs en lien avec la nature en ville et la biodiversité sont déjà définis.

Vœu 4

Des lacunes ont été constatées dans la gestion du dispositif « Coup d'pouce », avec des risques en matière de protection de l'enfance. La COGEST se réjouit de voir la procédure claire et formalisée pour ce dispositif sur laquelle le service travaille actuellement.

Le système employé pour le dispositif « Coup d'pouce » date de 10 ans et montre un besoin de renouvellement. Le service Jeunesse, Sport et Cohésion sociale a proposé de concrétiser ces prochains mois les pistes d'amélioration suivantes :

- le système global de gestion : élaboration d'un fichier Excel permettant de mener un suivi plus précis des engagements et de porter une évaluation des demandes et des prestations fournies
- une meilleure communication pour visibiliser la prestation : actualisation des flyers et dépliants, et des informations sur le site internet de la Ville
- une procédure : modification du formulaire d'inscription, comportant les règles en matière de confidentialité et de protection des données ; formalisation d'une procédure conforme à la loi sur la Travail et en lien avec la protection de l'enfance ; et mise à jour des tâches.

Vœu 5

Certains outils de gestion de projet développés par des services ne sont pas encore mutualisés. La COGEST recommande que les outils de suivi de projets développés (notamment au service informatique) soient partagés et harmonisés avec les autres services via des formations internes et un accompagnement structuré adapté au besoin des services.

Déjà à l'heure actuelle, les projets développés font l'objet de suivi via des outils spécifiques. La mutualisation des outils se fait là où cela est pertinent. En effet, les besoins des projets d'infrastructures, de construction ou de cohésion sociale ne sont pas les mêmes et si des outils spécifiques sont importants pour certains services, les mêmes outils seraient disproportionnés pour d'autres. La Ville travaille plutôt à avoir des outils adaptés à la taille des projets et qui puissent, en effet, être mutualisés. Des outils pour les gros projets d'infrastructures, développés en priorité pour les affaires des bâtiments, pourront, dès qu'ils seront opérationnels, être mutualisés avec les autres services techniques.

Vœu 6

La COGEST demande que la procédure de réservation des salles et des subventions allouées soit rapidement clarifiée et mise en commun et de manière uniformisée entre tous les services.

Les décisions municipales ont été prises il y a plusieurs mois et les objectifs sont clairs. Des problèmes opérationnels sont apparus notamment en raison d'un manque de communication au sein d'un dicastère, mais sont en passe d'être résolus.

Vœu 7

La COGEST demande un suivi précis de la situation du SDIS et des améliorations entreprises pour donner suite aux propositions du rapport ECA .

Comme expliqué de vive voix lors de notre entrevue, les Municipalités n'ont pas attendu le retour du rapport pour mettre en place certaines mesures et suivi avec l'EM, Coaching EM, rencontre avec les volontaires des 2 OI, etc...

Au travers de notre réponse donnée à votre question concernant les 15 propositions avec sous propositions vous avez pu prendre la mesure de la situation et l'évolution donnée à ces dernières. Malheureusement notre proposition de vous rencontrer avec le Commandant n'a pas pu se faire. Celle-ci aurait pu apporter des précisions dans cette situation complexe et pour ce qui suit.

Nous tenons également à rappeler que la mise en œuvre des propositions faite par l'ECA au travers du rapport, appartient au SDIS, ainsi qu'aux 2 municipalités qui après en avoir pris connaissance les appliquent tel quel, partiellement ou non.

Concernant le suivi de la situation, les Municipalités ont été régulièrement informée de la situation, via leur représentant et le Commandant, il faut préciser également que pendant toute la période en lien avec l'analyse de l'ECA, celle-ci nous a demandé de rester en retrait pour ne pas interférer dans leur démarche, ce n'est qu'à fin octobre que nous avons eu le rapport. A réception dudit rapport et avec l'EM (Etat Major), il a été planifié les éléments suivants :

5 novembre : communication écrite à tous les membres du SDIS-Malley sur l'état de la situation avec mention des avancées effectuées, que ce soit selon les recommandations retenues de l'ECA ou selon le travail effectué avec Mme Calabrese.

11 novembre : envoi d'un sondage à tous les membres du SDIS-Malley concernant leurs besoins en communication dans le but d'affiner cette dernière et de répondre aux attentes.

13 décembre : envoi d'un sondage de satisfaction et de climat pour permettre à l'EM de comprendre si les démarches déjà mises en place vont dans la bonne direction et éventuellement cibler les points d'attention encore à travailler.

16 janvier 2025 : séance générale obligatoire pour tous les membres du SDIS-Malley, avec les présences des Municipalités, de l'ECA et de Mme Calabrese pour communiquer les avancées qui auront été faites jusqu'à ce moment-là, pour transmettre les résultats des deux sondages sur la communication et sur la satisfaction générale.

Cette planification a été envoyée par courrier à l'ECA ainsi que les bénéfices retirés à ce jour (début novembre) du coaching entrepris avec Mme Calabrese depuis la mi-juin, avant l'analyse ECA :

- L'EM a retrouvé une dynamique positive de travail avec son envie d'avancer
- Le Commandant a évolué dans son rôle en s'affirmant davantage (lors des séances, des prises de décisions, et quand il s'agit de recadrer rapidement un comportement non conforme)
- L'EM s'est doté d'un outil de travail pour ses séances qui permet à ses membres de venir encore mieux préparés, de planifier et d'organiser les différentes thématiques à partager et à décider de façon plus efficace. Cela lui permettra d'obtenir des PV de séance plus rapidement
- L'EM a pris conscience de la nécessité de communiquer plus fréquemment, même sur des incertitudes ou des retards dans les prises de décisions ou les implémentations de processus ou de changements
- L'EM a saisi l'importance de travailler en étroite collaboration avec les chefs OI dans le suivi humain et administratif des troupes
- Individuellement, chaque membre de l'EM et le Commandant travaille sur sa communication personnelle et prend conscience de l'importance de rendre l'échange le plus constructif possible, où chacun peut partager son ressenti, son besoin et se responsabiliser

Rapide retour sur la séance du 16 janvier : nous avons pu mesurer l'amélioration tant sur le point organisationnel que sur la satisfaction à l'interne des 2 OI, 2 exemples :

- Sérénité : Janvier 2024 évalué à 78% - Décembre 2024 évalué à 92%
- Structure hiérarchique : Claire 87,9 % - à améliorer 12,1 %

Lors de la prise de parole par l'ECA il a été rappelé au volontaire leur droit et devoir, notamment celui de renseigner son planning. Les Municipalités ont donné leur accord pour l'organisation de 3 soirées pour l'écoute de l'ensemble des volontaires du SDIS Malley celle-ci ont été organisée à fin février.

Les Municipalités ont rencontré l'ECA en date du 9 avril 2025 pour faire une évaluation de la situation. L'ECA reconnaît une nette amélioration au sein du SDIS, mais un point d'attention reste, qui n'est pas propre au SDIS Malley, mais à l'ensemble de toute organisation se reposant sur du volontariat et / ou bénévolat, c'est la baisse de la volonté ou possibilité de s'engager pour le bien de la société.

Pour le SDIS Malley suite à la campagne de recrutement nous avons 29 volontaires qui seront incorporés au DPS suite à leur formation début 2027.

Pour ce qui est de la suite, les Municipalités restent attentives à l'évolution de notre OI, notamment au travers de la mise à disposition des volontaires afin de répondre aux alarmes. Elles prendront toutes mesures nécessaires si le SDIS ne pouvait plus assurer ses missions.

Pour 2024, le SDIS Malley a répondu présent à 267 reprises, 79 pour Prilly, 181 pour Renens et à 7 reprises pour renfort à d'autres communes.

Vœu 8

Suite au dépassement budgétaire survenu dans le projet du BHNS, la COGEST demande une amélioration et une standardisation du suivi de projet en cas de délégation de maîtrise d'ouvrage

Le cas complexe et situation budgétaire du projet BHNS est un cas particulier, voire unique et il n'y a pas lieu de croire que l'ensemble de autres projets communaux seront à l'image de celui-ci. Ce n'est pas la première fois qu'une délégation d'ouvrage est utilisée dans des réalisations communales ou inter-communales. Les standards ne sont et de loin pas les mêmes suivant l'objet. Ce que l'on peut assurer, c'est que, pour l'avenir, la Municipalité tirera quelques leçons de cette situation peu agréable.

La Municipalité tient également à rappeler à nouveau le contexte particulier de ce projet par rapport à la situation de la Ville. Si aujourd'hui, les services techniques sont formés de personnels compétents avec une mission de représentants du maître d'ouvrage claire, ce n'était historiquement pas le cas. Ainsi, le suivi de ce projet aurait été meilleur si le service en avait eu les ressources. Une telle situation ne saurait se reproduire, étant donné l'envergure et la professionnalisation des services actuelles, par rapport à il y a plus de 10 ans. C'est le cas également dans d'autres communes. Le processus de suivi de projet a grandement été amélioré ces dernières années, raison d'ailleurs pour laquelle nous avons pu détecter et agir à temps pour protéger nos intérêts dans le cadre du projet du BHNS.

Il faut encore rappeler que la délégation de la maîtrise d'ouvrage est une procédure protéiforme : elle peut arriver pour des stades différents de la procédure et du projet et peut concerner des projets d'ampleur totalement différentes. C'est cependant un outil indispensable à la bonne conduite des projets et à l'assurance de leur avancement.

Vœu 9

La COGEST demande à l'ensemble de la Municipalité de mettre en œuvre tous les moyens possibles afin que la fin de la législature se déroule calmement et dans le respect de chacune des personnes.

Pour ces prochains 12 mois, les « moyens possibles » sont en cours de mise en œuvre. Quant au respect de chacune des personnes, chacune et chaque Municipal/e est responsable de l'appliquer.

Vœu 10

La COGEST demande qu'une planification de la diminution des heures supplémentaires soit mise en place et mise en œuvre dans les meilleurs délais.

Tout d'abord, la Municipalité relève que le constat qu'il y a « trop d'heures supplémentaires » ne correspond pas à la réalité du décompte final annuel. Le nombre d'heure rapporté aux nombres de collaborateurs et collaboratrices représentent souvent quelques jours de vacances non-prises qui le seront en début d'année suivante. De plus, plusieurs collaborateurs et collaboratrices font quelques heures supplémentaires afin de pouvoir prendre les ponts de l'ascension ou d'autres suivant quels jours tombent les fériés annuels.

Les heures supplémentaires sont un domaine où le simple vœu de « diminution des heures supplémentaires » ne suffit pas à résoudre la problématique. La diversité et l'obligation pour chaque service d'assumer des tâches tout au long de l'année font que suivant la période de prise en compte du nombre d'heures, celle-ci ne correspond et ne correspondra pas au résultat final de fin d'année.

Exemple pour les APEMS : les heures au 31 décembre étaient très élevées, car elles sont reprises généralement pendant les vacances d'été. De même pour les équipes de Voirie et Espaces verts : les heures à fin décembre sont importantes car elles ne peuvent pas être reprises durant la période de piquet hivernal, entre octobre et mars. Si un épisode neigeux intervient juste avant Noël, les heures supplémentaire du personnel de la Voirie et des Espaces verts peut exploser, ceci de manière artificielle, au 31.12.

Exemple concert du service Enfance : les collaborateur.trice.s des APEMS, font chaque jour du temps (heures) supplémentaire afin de compenser la fermeture des structures pendant les 10 semaines des vacances scolaires. C'est 30 collaborateur.rice.s éducatives qui doivent répartir leur nombre d'heures dues par année sur 38 semaines d'école au lieu de 48 semaines pour les horaires non annualisés. Ce temps est bien évidemment variable en fonction du taux d'occupation, exemple :

- Un 80%, représente 32h contractuelles par semaine, avec l'annualisation, le ou la collaboratrice doit effectuer 39h30 par semaine soit 7h30 de plus.
- Un 60%, représente 24h contractuelles par semaine, avec l'annualisation cela représente 29h40 soit 5h40 de plus.
- Et pour un 50%, les personnes font déjà 4 h 45 de plus par semaine.

Ces heures sont ensuite attribuées aux vacances scolaires au fur et à mesure et donc diminuent jusqu'en août. Il s'agit d'heures compensatoires et non supplémentaires portées telle quelle dans les comptes.

Certaines heures sont toutefois payées lorsque les personnes sont en arrêt maladie ou accident durant les vacances scolaires puisque l'on est légalement obligés de les leur redonner.

Ce qui est problématique dans le parascolaire, c'est qu'on a besoin des équipes durant les 38 semaines d'école et que si on doit leur redonner les heures en congé, cela implique de trouver des remplaçant.e.s. Le coût horaire d'un remplacement est plus élevé, nous faisons appel principalement à « Nanou Solution ». Ces remplacements déstabilisent les enfants et les équipes lorsque l'on tourne avec des remplaçant.e.s différent.e.s sur des périodes plus ou moins longues.

Vœu 11

La COGEST demande qu'un suivi de projet formel soit mis en place pour monitorer l'ensemble des mesures proposées par l'audit Compas. Les mesures non retenues doivent faire l'objet d'une brève explication.

Un premier bilan (audit Compas) des mesures mises en place ou abandonnées sera fait pour l'examen de la gestion 2025, donc soumis en 2026 à la COGEST.

Pour le reste la Municipalité renvoie à la réponse à l'interpellation pour le « suivi de projet formel ». La Municipalité note à nouveau que cette tâche supplémentaire demandée par la COGEST nécessitera des heures de travail supplémentaires, ceci alors que précisément cette même commission nous demande un vœu plus haut de réduire les heures supplémentaires.

Vœu 12

A la suite de la refonte du site de la ville de Prilly, la COGEST se réjouit de retrouver les rapports COGEST et COFIN sur le site internet de la commune, onglet conseil communal, rapport COGEST et COFIN, ou consécutivement aux rapports de gestion communaux et aux états financiers de la commune.

La Municipalité prend acte de ce commentaire positif.

Vœu 13

La COGEST constate une augmentation constante, ces 2 dernières années, du turn-over et des absences maladies, dans lesquelles sont incluses les absences maladies consécutives à des conflits de travail. Elle demande à la Municipalité de modifier ce qui doit l'être dans le mode de management des équipes dans le but d'améliorer le bien-être de tous les collaborateurs de l'administration communale.

La Municipalité constate également une augmentation du turnover et des absences ces dernières années, un peu plus que les deux dernières d'ailleurs. Mais la COGEST semble avoir trouvé une seule solution et oublie un contexte beaucoup plus large.

En 10 ans, la Ville de Prilly a beaucoup évolué et évidemment son administration avec elle. Elle a beaucoup grandi et a notamment diversifié son activité en développant des structures d'accueil de l'enfance qui ont engrangé beaucoup de personnel supplémentaire. Cela implique également des profils différents et un marché du travail différent également. S'il y a 10 ans, il était fréquent de trouver dans les administrations des personnes en poste depuis des dizaines d'années, cela se fait de plus en plus rare.

Il est aujourd'hui normal pour beaucoup de collaboratrices et collaborateurs de changer plus ou moins régulièrement d'emploi, que ce soit pour réorienter une carrière ou pour simplement changer d'air dans le même métier ou se tourner vers le privé. De plus, le marché de l'emploi fait face, aujourd'hui, à une situation de pénurie de main d'œuvre dans beaucoup de secteurs. Cela implique des personnes plus mobiles qui n'hésite pas à chercher ailleurs des conditions, notamment salariales, plus favorables.

Enfin, depuis la pandémie, là aussi à une plus large échelle, nous constatons dans la société une plus grande anxiété et une moins bonne résistance aux contraintes professionnelles qui peuvent engendrer plus facilement des arrêts de travail.

Il est évident qu'avec près de 250 employé-e-s la Ville ne peut échapper à des conflits de travail dans certains cas où à des cadres aux comportements inappropriés. Dans ce cas, la Municipalité est extrêmement attentive aux situations qui lui sont remontées et prend les mesures qu'elle peut prendre, notamment sur le plan légal, pour résoudre la situation, qui parfois ne prend fin qu'avec le départ d'un ou de plusieurs collaborateurs et collaboratrices, ce que la Municipalité regrette.

Cette question du bien-être au travail est toutefois centrale pour la Ville qui la met au cœur de ses valeurs et qui améliore sans cesse les processus prévus pour faire face aux situations délicates dans lesquelles le personnel peut parfois se trouver.

Au nom de la Municipalité

Le Syndic
A. Gillièron



La Secrétaire
S. Böhlen