

COMMUNICATION AU CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS

*concernant****l'avancement des travaux en lien avec l'utilisation du crédit d'investissement de CHF 1'600'000.- pour le lancement des projets prioritaires de transformation numérique de l'administration communale (PR24.12PR)***

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

Le 12 septembre 2024, le Conseil communal a adopté le préavis PR24.12PR accordant à la Municipalité un crédit d'investissement de CHF 1'600'000.- destiné au lancement des projets prioritaires de la stratégie numérique de l'administration communale.

Dans son rapport, la commission du Conseil communal chargée de l'examen du préavis PR24.12PR avait émis le vœu qu'un « état de l'avancement de l'informatisation de l'administration soit présenté avant la fin du projet ». Après dix-huit mois d'activité et une première phase de déploiement effective des projets, il apparaît dès lors opportun d'informer le Conseil communal de l'état d'avancement des travaux ainsi que de l'utilisation du crédit octroyé.

1. Le contexte

L'administration communale yverdonnoise, comme d'autres administrations publiques¹, est confrontée à plusieurs enjeux :

- augmentation de la complexité des besoins de la population ;
- multiplication des réglementations cantonales et fédérales ;
- pression sur les finances communales et difficultés de recrutement / maintien du personnel qualifié ;
- attentes croissantes de la population en matière de réactivité, transparence et qualité de service.

Pour répondre à ces défis, la Municipalité a décidé, début 2024, de publier une Stratégie numérique et de créer un nouveau service, le Service population et numérique (ci-après PON), afin de soutenir l'administration dans sa mise en œuvre avec des ressources dédiées. A cet effet, elle a demandé le crédit d'investissement susmentionné de CHF 1'600'000.- pour financer le démarrage des premiers projets de cette stratégie (cf. préavis [PR 24.12PR et son annexe](#)).

¹ [Voir par exemple la Ville de Montreux dont le Conseil communal a accepté le 8 octobre 2025 un préavis pour l'octroi d'une enveloppe de CHF 8 millions pour la digitalisation de l'administration.](#)

Via cette stratégie, qui concerne l'ensemble de l'administration, la Municipalité vise à :

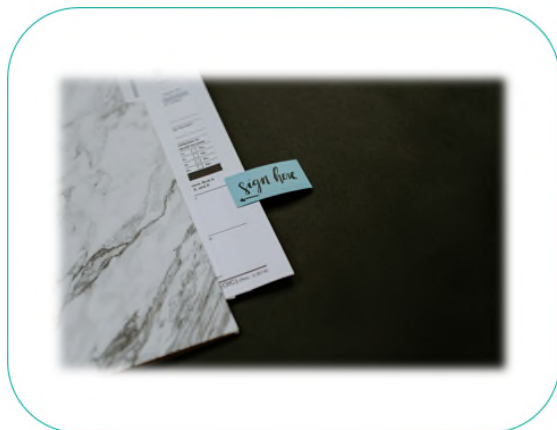
- ❑ améliorer l'efficacité et la qualité des prestations à la population ;
- ❑ optimiser l'utilisation des ressources publiques, en générant des économies structurelles à moyen terme ;
- ❑ assurer la conformité légale (cantonale, fédérale, normes en matière de données et de protection des informations) ;
- ❑ stabiliser les charges de personnel grâce à une organisation modernisée et des outils adaptés ;
- ❑ renforcer la satisfaction et la confiance de la population envers son administration.

En décembre 2025, et suite aux constats après dix-huit mois de travail, le Service PON a présenté à la Municipalité un plan de mise en œuvre de la stratégie numérique structuré en trois objectifs stratégiques et leur feuille de route associée. Ce plan est en corrélation avec les éléments présentés dans le préavis PR24.12PR susmentionné.

2. Un service opérationnel

Après sa création le 1^{er} mars 2024, le Service PON a pris le temps de clarifier son positionnement, de tester différentes approches de mise en œuvre des projets et d'accompagnement des services métiers. Ceci fait, le service s'est organisé en trois pôles : le pôle archives et gestion documentaire, le pôle d'accompagnement à l'innovation et le pôle population. Dans son organisation actuelle, le Service PON opère dans deux grands domaines d'activité (voir figure 1 ci-dessous) et assure **trois types de prestations** : conduite et accompagnement de programmes et de projets ; définition de cadres et de modèles ; prestations légales.

Assurer des prestations légales



Mettre en œuvre la stratégie numérique (stratégie de modernisation de l'administration)



Figure 1 : les deux grands domaines d'activité du Service PON

La mise en œuvre de la Stratégie numérique nécessite des compétences variées, partiellement nouvelles pour l'administration, ou à renforcer. Pour répondre à ce besoin, le service a constitué un **pool de compétences clés**, notamment dans les domaines suivants : analyse des métiers ; modélisation de processus ; cadrage de projet ; gestion du changement ; facilitation d'atelier ; analyse des impacts de la transformation numérique et gestion de l'information.

La suite de ce rapport se concentrera sur le domaine d'activité financé par le crédit d'investissement, à savoir la mise en œuvre de la stratégie numérique.

3. De nombreuses « victoires d'étape »

Les prestations du Service PON ont déjà apporté des résultats bénéficiant à de nombreux secteurs de l'administration communale, et directement ou *in fine* à la population. Ces livrables sont des « victoires d'étape » sur le chemin vers la modernisation de l'administration. Quelques exemples sont présentés ci-dessous et organisés selon les trois axes de la stratégie numérique, étant entendu que plusieurs projets peuvent être mis en relation avec différents axes.

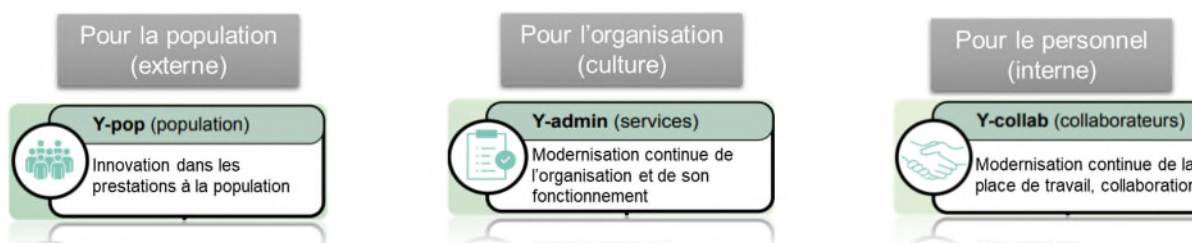


Figure 2 : les trois axes de la stratégie numérique correspondent aux trois publics cibles de cette transformation.

Y-pop

Programme Bainvegni - Création du pôle population. : En créant le pôle population, le service a regroupé en une seule entité le Contrôle des habitants, les naturalisations et le guichet d'accueil de l'Hôtel de Ville. Cette mutualisation de compétences permet de simplifier l'accès aux prestations pour la population, en délivrant une grande partie des prestations communales dans un guichet central, offrant ainsi à la population un accompagnement complet dans ses démarches administratives quotidiennes.

- **Vers un guichet central – Ouverture étendue du guichet de l'Hôtel de Ville.** Après une période de test en juillet-août 2025, les horaires du guichet de l'Hôtel de Ville ont été étendus pour ouvrir deux après-midis supplémentaires par semaine, notamment le mercredi après-midi. Cette démarche, qui tend à mieux répondre aux besoins de la population, a pu se réaliser grâce à la mutualisation de ressources. Dans un deuxième temps, cet horaire pourrait être étendu aux autres guichets de la Ville. De plus, de nouvelles prestations sont désormais disponibles sans rendez-vous au guichet de l'Hôtel de Ville afin de simplifier les démarches pour la population.
- **Projet Alpos - Simplification des démarches – Nouveau portail d'inscription aux devoirs accompagnés pour les parents.** La digitalisation du processus d'inscription et de gestion des devoirs accompagnés sous la responsabilité du Service jeunesse et cohésion sociale (JECOS) a permis un gain de temps significatif pour les équipes du secteur enfance et loisirs et un impact positif pour la population (réduction des délais, accès à la prestation simplifiée : en ligne, en plusieurs langues, avec un accompagnement disponible au guichet de JECOS). Ce projet a permis également de renforcer la protection des données personnelles.

Y-admin

- **Collaboration avec la HEIG-VD - Lancement de l'appel à projets citYLaB.** L'objectif de cette initiative était de donner des perspectives concrètes aux collaborations imaginées entre le personnel de la Ville et celui de la Haute Ecole, selon le principe d'un appel à projet. Ainsi, CHF 60'000.- sont répartis entre les initiatives les plus prometteuses, afin d'initier de nouvelles collaborations. En 2025, 76 personnes ont participé aux Assises annuelles ; 7 projets ont été soumis au comité de sélection citYLaB, dont 4 ont obtenu un financement à hauteur de CHF 15'000.-. Les projets déposés convergent vers un but commun : renforcer le bien-vivre à Yverdon-Les-

Bains. C'est donc la population qui, à terme, sera impactée positivement par ces riches collaborations.

- **Mise à disposition d'un « kit projets » - Gestion de projet.** Moderniser l'administration et son fonctionnement consiste également à simplifier et harmoniser les méthodes de travail. Pour cela, le Service PON contribue à la définition de cadres et de modèles. Dans cet exemple, tous les documents nécessaires au démarrage et à la réalisation d'un projet ont été mis à disposition du personnel sur l'Intranet : fiche projet, séance de lancement, tableau de suivi, etc. Le *kit projet* offre non seulement des modèles de documents simples et pratiques, mais il permet également d'harmoniser les manières de travailler et de faciliter la collaboration transversale. Les modèles fournis poussent les chargé-es et chef-fes de projet à se poser les bonnes questions et à intégrer toutes les parties prenantes dès le début d'un projet, ce qui est un facteur de réussite important. Les projets sont ainsi plus solides et ont donc plus de chances d'être mis en œuvre rapidement.
- **Mise en ligne de capsules tutoriels – Formation Outlook.** Outlook est l'un des outils de collaboration à disposition du personnel de l'administration ; ce logiciel est l'outil de travail le plus utilisé au quotidien par la majorité des 600 employé-es de l'administration travaillant avec un ordinateur. Cet outil, s'il est bien utilisé, facilite grandement la collaboration. Des tutoriels, une page intranet dédiée et une formation simple axée sur le partage des bonnes pratiques ont ainsi été créés. Les courtes vidéos explicatives permettent de diffuser des bonnes pratiques et de sensibiliser les services aux nombreux avantages qu'ils peuvent y trouver si certains principes simples sont appliqués.

Y-collab

- **Projet Chronos - Evolution de la gestion des présences et nouvelles prestations pour le personnel.** Une nouvelle version du logiciel de gestion des temps a été mise en œuvre, ainsi que de nouvelles prestations pour le personnel (accès à sa carte de timbrage, possibilité de timbrage digital, demandes de congés en ligne). Ce projet a permis d'anticiper des problèmes potentiels de sécurité du serveur (dû à la version obsolète du logiciel), de se mettre en conformité avec la nouvelle directive des temps de travail et de limiter les pannes de logiciel, engendrant ainsi un gain d'efficacité. Les bénéfices tangibles sont une réduction du nombre d'e-mails et de l'effort nécessaire à l'exécution de ce processus. Les bénéfices intangibles sont un soutien à une culture de confiance et de responsabilisation et une harmonisation des pratiques entre les services permettant une égalité de traitement.
- **Acquérir des compétences de manière durable - Formation bureautique.** 44 collaborateur-trices ont été formé-es au travers de 5 sessions données à l'Hôtel de Ville. En comparaison de formations individuelles, cette organisation sur site a pu être réalisée à moindre coût, dans des conditions optimales. 63% des participant-es ont évalué un accroissement « moyen à fort » de leur efficacité dans leurs tâches quotidiennes. Les sondages ont également permis d'identifier que le manque de temps constitue le principal frein à la formation. Les formations ont permis une amélioration de l'aisance des participant-es avec les outils bureautiques utilisés au quotidien. La progression de leur efficacité profite directement aux dix services ayant participé aux sessions et indirectement à la population, qui bénéficie d'une exécution plus efficace des prestations.
- **Mise à disposition d'un memento encadrant l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) à la Ville** afin de permettre l'utilisation d'une technologie actuelle, en responsabilisant le personnel et en lui rappelant les règles essentielles. Deux formations ont été organisées, l'une pour la Municipalité et l'autre pour les chef-fes de service et adjoint-es. Plusieurs outils ont également été mis à disposition sur une page intranet dédiée : 1) un memento sur l'utilisation d'outils d'IA générative, avec : principe-clé ;

rappel des règles et des responsabilités ; exemples d'utilisations possibles ; 2) des formations en ligne sur l'intelligence artificielle, la protection des données, le secret de fonction et la cyber sécurité ; 3) une liste des outils d'IA utilisables dans l'administration communale. Ce memento a été réalisé en collaboration avec l'Union des communes vaudoises afin que le travail puisse bénéficier au plus grand nombre, notamment aux plus petites communes.

- **Cadrage du programme Atlas sur la gestion de l'information.** Un travail de cadrage a été entrepris sur la thématique de la gestion de l'information, comprenant une analyse de l'état actuel et des ateliers avec les différents corps de métiers impliqués dans le sujet (informatique, gestion documentaire, affaires juridiques et protection des données). Ce travail a abouti à la proposition de lancement d'un programme, validé par la Municipalité en décembre 2025. Le programme est structuré en quatre projets : 1) gestion des données structurées ; 2) mise en conformité en matière de protection des données ; 3) gouvernance documentaire ; 4) outils de collaboration. Cette approche coordonnée permettra de structurer l'information pour renforcer la transversalité et valoriser les savoirs « métiers ». Elle vise à créer pour la gestion de l'information un cadre cohérent et conforme aux dispositions légales. Enfin, le but est également de mettre en place l'organisation et les outils de gestion et de collaboration permettant de soutenir la valorisation des savoirs « métiers » et la transversalité dans l'administration.

4. Des apprentissages pour la suite

Après environ deux ans de mise en œuvre, les conclusions tirées sont les suivantes :

1. la réussite d'une stratégie numérique ne se mesure pas sur les technologies, mais sur **l'humain** ;
2. une approche linéaire pour la mise en œuvre n'est pas adéquate, du fait de la rapidité d'évolution des technologies et de l'envergure du rattrapage nécessaire de l'administration. Une **approche itérative** est indispensable, comportant un mélange de programmes centraux, de projets métiers et d'initiatives pilotes ;
3. la transformation numérique est avant tout une **transformation de culture**, d'où l'approche du Service PON avec une équipe pluridisciplinaire, visant à établir une culture de travail en réseau transversal (par ex. communauté d'innovation, culture de projet) ;
4. la mise en œuvre de la stratégie numérique de la Ville doit se faire **PAR** et **POUR** l'ensemble des 13 services de l'administration en créant un rapport de confiance afin de pouvoir travailler dans une **dynamique de coopération**.

Les conclusions tirées au terme de ces deux ans d'activité rejoignent les résultats de l'enquête menée par le *staatslabor*² récemment publiée et intitulée « Les administrations suisses vues par leurs collaborateurs ». Il en résulte que de manière générale, les administrations publiques disposent de grandes connaissances métiers, mais sont en retard sur le numérique et que leur culture managériale doit évoluer.

Comme mentionné ci-dessus (voir [chapitre 1](#)), ces apprentissages, ont conduit le Service PON à proposer à la Municipalité un plan de mise en œuvre de la stratégie numérique structuré en trois objectifs stratégiques et leur feuille de route associée. Ce plan est en

² Voir le [document complet](#) des résultats de l'enquête administrative du staatslabor, disponible sur le site internet <https://www.staatslabor.ch/fr/actualites/staatsumfrage>.

corrélation avec les éléments présentés dans le préavis PR24.12PR. Un prochain préavis au Conseil communal en décrira les principaux éléments dans le cadre de la demande de crédit d'investissement destinée à en permettre le financement.

5. Le financement

La mise en œuvre de la stratégie numérique est essentiellement financée par des crédits d'investissement. La Municipalité planifie ces investissements de manière à assurer une visibilité sur plusieurs années, une cohérence stratégique et une maîtrise des engagements. Depuis septembre 2024, le crédit d'investissement accordé dans le cadre du préavis PR24.12PR a été déployé progressivement, en fonction des phases de déploiement des projets stratégiques. Les investissements sont ainsi priorisés selon les objectifs stratégiques validés par la Municipalité. Une part significative des investissements concerne les ressources humaines, qui constituent la capacité d'exécution des projets. Un suivi rigoureux des crédits votés, des montants engagés et du solde disponible est assuré. Le tableau ci-dessous résume l'utilisation du crédit (préavis PR24.12PR) à ce jour avec les dépenses effectuées en 2025, ainsi que la planification pour l'année en cours et pour 2027.

Types de coûts	2025	2026	2027
Ressources humaines	130'000 CHF	605'000 CHF	852'000 CHF
Prestations de tiers et matériel	86'000 CHF	758'000 CHF	1'023'000 CHF
Total	216'000 CHF	1'363'000 CHF	1'875'000 CHF

Tableau 1 : Planification des dépenses liées à la mise en œuvre de la stratégie numérique

Le tableau ci-dessous détaille les ressources humaines actuellement financées par le crédit d'investissement :

Intitulé de poste	Taux de travail	Date de début
Chef-fe de projet senior	80%	01.01.2025
Chef-fe de projet junior	100%	01.02.2026
Spécialiste en communication	60%	01.01.2026
Chef-fe de projet senior	80 à 100%	En cours de recrutement
Chef-fe de projet - Gestion des données	80 à 100%	En cours de recrutement
Spécialiste gestion du changement	80 à 100%	Recrutement à prévoir
Spécialiste en gestion documentaire	50 %	Recrutement à prévoir

Tableau 2 Ressources humaines financées par le crédit d'investissement PR24.12PR

Ce suivi permet de tirer les conclusions suivantes :

- le crédit (préavis PR24.12PR) d'un montant de CHF 1'600'000.- est suffisant pour couvrir les frais engagés en 2026 ;
- ce crédit sera presque entièrement consommé à la fin 2026 ;
- un nouveau crédit d'investissement sera nécessaire et fera prochainement l'objet d'un nouveau préavis au Conseil communal dans lequel la suite du plan de mise en œuvre de la stratégie numérique sera détaillée. Ce nouvel investissement est déjà planifié au plan des investissements 2025-2034 pour un montant de CHF 3'640'000.-.

Conclusion

Dix-huit mois après le lancement des premiers projets financés par le crédit d'investissement de CHF 1'600'000.-, la Municipalité constate que la mise en œuvre de la stratégie numérique est engagée de manière structurée, progressive et maîtrisée.

Les premières réalisations démontrent des bénéfices concrets, tant pour la population que pour le personnel de l'administration. Les « victoires d'étape » présentées dans cette Communication illustrent la pertinence des orientations retenues : simplification des démarches, amélioration de l'accessibilité des prestations, renforcement des compétences internes, modernisation des outils et consolidation des bases en matière de gestion de l'information et de protection des données.

Sur le plan financier, le crédit octroyé a permis de constituer les compétences nécessaires au démarrage des projets prioritaires et d'engager les premières mesures structurantes. Le suivi rigoureux des engagements confirme que le crédit sera quasiment entièrement utilisé à fin 2026. Cette montée en puissance progressive reflète le passage d'une phase de lancement à une phase de déploiement plus soutenue.

Les enseignements tirés à ce stade confirment que la transformation numérique constitue avant tout une évolution organisationnelle et culturelle, reposant sur la collaboration transversale, la responsabilisation des équipes et le développement des compétences. La poursuite de cette dynamique nécessitera un nouvel investissement, déjà inscrit au plan des investissements 2025-2034, afin d'assurer la continuité et la cohérence des actions engagées.

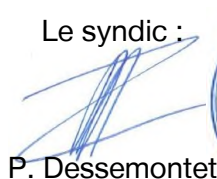
La Municipalité est convaincue que cette démarche contribue à renforcer durablement l'efficacité de l'administration, la qualité des prestations offertes à la population et la soutenabilité des finances communales à moyen terme.



Vu ce qui précède, nous avons l'honneur de vous proposer, Monsieur le Président, Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers, de prendre acte de la présente communication.

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le syndic :


P. Dessemontet



Le secrétaire :


F. Zürcher