Yverdon-les-Bains

Municipalité

29 octobre 2026

PR26.29PR

PREAVIS AU CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS

concernant

une demande de crédit d'investissement de CHF 3'640'000.- aux fins de poursuivre la mise en œuvre de la stratégie numérique de l'administration communale

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

Le 12 septembre 2024, le Conseil communal a adopté le préavis PR24.12PR en octroyant un crédit d'investissement de CHF 1'600'000.- pour le lancement des projets prioritaires de transformation numérique de l'administration communale. Deux ans plus tard, le Service population et numérique (PON), en collaboration avec l'ensemble des services de l'administration, a transformé cet élan financier en réalités concrètes. Les premiers projets de digitalisation ont été menés, les projets structurants sont en cours de déploiement, des gains d'efficience sont déjà observés dans plusieurs services et une dynamique de collaboration interservices s'est installée. On se réfère à cet égard à la Communication qui a été adressée récemment au Conseil communal sur l'état d'avancement de ces projets (voir Communication CO26.02, du 26 mars 2026).

La transformation numérique est un processus continu qui ne tolère pas l'à-coups. Dans un contexte marqué par une complexité réglementaire croissante, des attentes citoyennes accrues et une tension sur le marché de l'emploi, interrompre cette dynamique reviendrait à compromettre les acquis et à exposer l'administration à des risques d'obsolescence et de non-conformité.

Pour consolider ces premières victoires et passer à l'échelle supérieure, la Municipalité sollicite aujourd'hui un crédit d'investissement de CHF 3'640'000.-, prévu à la ligne 1008 du plan des investissements 2025-2034. Ce montant ne constitue pas une dépense de fonctionnement supplémentaire, mais un levier stratégique indispensable pour mettre à l'échelle les solutions éprouvées, généraliser les outils collaboratifs et garantir la conformité des données.

Le présent préavis détaille comment cet investissement sera déployé selon trois objectifs opérationnels précis. Il démontre, chiffres à l'appui, que la poursuite de cette feuille de route est la condition *sine qua non* pour offrir à la population des services de demain, tout en maîtrisant les charges structurelles à moyen terme.

1. Objectif 1 : Faciliter l'accès aux prestations

A travers cet objectif, la Municipalité imagine le futur à atteindre comme suit :

D'ici trois ans, les habitant·es peuvent accéder aux prestations principales de la Ville depuis un portail numérique unique, et reçoivent un accompagnement de qualité au guichet et par téléphone lorsque cela est nécessaire.

A cet égard, un investissement financier est essentiel au déploiement du guichet numérique et plus largement à la digitalisation des prestations à la population. Cet objectif nécessite un important dispositif de communication pour accompagner la population et les collaborateur·trices de la Ville. Des formations pour le personnel de guichet à l'accueil sont également planifiées.

Le tableau suivant détaille les mesures concrètes financées par ce crédit :

Intitulé de la mesure	Description de la mesure
Projet eDéménagementCH	Mise en œuvre de la plateforme cantonale ; annonce des changements d'adresse en ligne.
Projet Qualité accueil	Définition d'une charte qualité pour les prestations d'accueil de la Ville (guichet physique, téléphone, e-mail).
Projet MaCommuneEnUnClic	Mise en œuvre d'un guichet numérique (formation de la population, formation du personnel, communication interne et externe).
Digitalisation des prestations	Simplification et digitalisation des prestations de la Ville afin de permettre l'intégration au guichet numérique (nouveaux logiciels, accompagnement pour la simplification des processus).
Développement accueil à la population	Diverses mesures de développement de l'accueil à la population (par exemple de nouvelles prestations proposées et la mutualisation avec d'autres communes).

Tableau 1 : Principales mesures liées à la mise en œuvre de la stratégie numérique pour l'objectif stratégique « Faciliter l'accès aux prestations ».

Citons en exemple le projet MaCommuneEnUnClic visant à mettre en place un guichet numérique, mutualisé et souverain, permettant d'accéder de manière centralisée et dématérialisée aux prestations communales. Plus d'un tiers des communes vaudoises se sont accordées pour mener conjointement cette initiative, avec le soutien de l'Union des communes vaudoises (UCV) pour la coordination d'ensemble. Une analyse des logiciels métiers existant à la Ville et potentiellement la mise en œuvre de nouveaux logiciels plus adaptés sont également prévus. La participation de la Ville à ce projet permettra de disposer d'un guichet numérique pour un coût bien moindre que si cette démarche avait été menée de manière individuelle. Le schéma ci-dessous illustre l'écosystème lié à l'accès aux prestations.

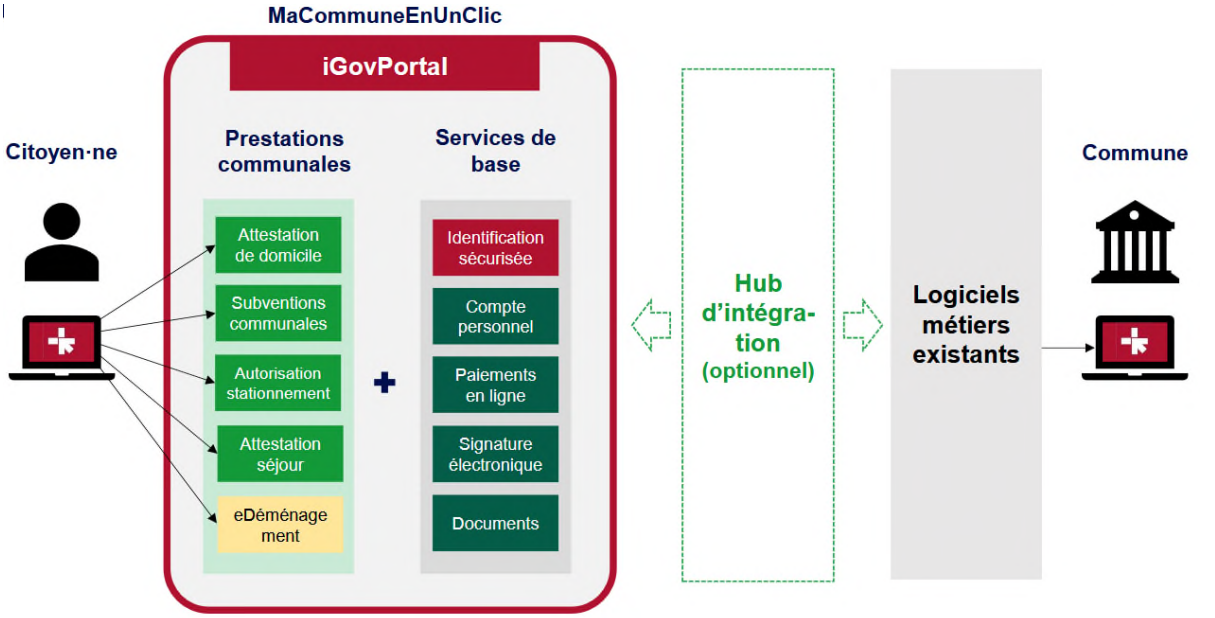


Figure 1 : Illustration de l'écosystème lié à l'accès aux prestations. Source : présentation du projet MaCommuneEnUnClic disponible sur le site internet de l'Union des communes vaudoises.

Le graphique ci-dessous résume le budget prévisionnel nécessaire (hors frais de personnel) pour atteindre l'objectif 1 « Faciliter l'accès aux prestations ».

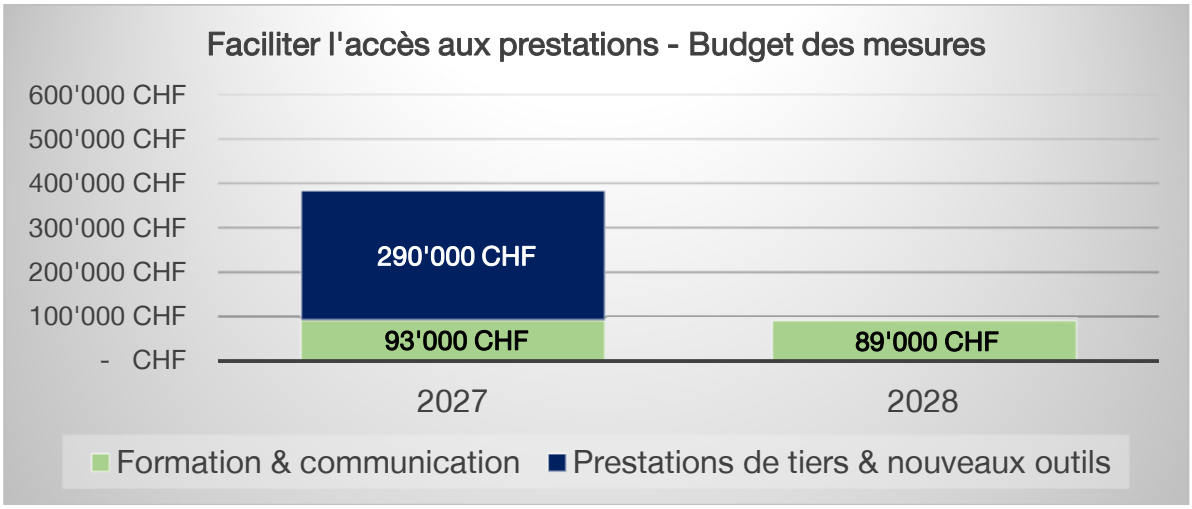


Figure 2 : Représentation graphique du budget prévisionnel nécessaire (hors frais de personnel) pour atteindre l'objectif « Faciliter l'accès aux prestations ».

2. Objectif 2 : Créer une culture commune

Cet objectif vise à renforcer la transversalité et la mutualisation au sein de l'administration, conditions d'une transformation numérique réussie. Il s'agit de dépasser le fonctionnement en silos pour tisser des liens forts entre les services et saisir les opportunités de collaboration interservices.

L'expérience de conduite des premiers projets de digitalisation dans les services a confirmé que tout projet de digitalisation, même avec un périmètre concis sur une seule prestation, est un projet complexe qui nécessite une coordination étroite entre des ressources de différents métiers : affaires juridiques, Cellule protection des données, Cellule marchés publics, office informatique, communication, archives, innovation. La sensibilisation et la formation des collaborateur·trices sur les nouveaux domaines, la coopération interservices ainsi qu'une approche structurée en organisation de projet sont indispensables.

En effet, la mise en œuvre d'une culture commune repose sur trois éléments, découlant directement des constats faits depuis le démarrage de la mise en œuvre de la stratégie numérique :

- **La coopération** : Déploiement de formations spécifiques aux méthodes collaboratives pour fluidifier les échanges et les pratiques communes.
- **L'expertise partagée** : Structuration de communautés de pratique et valorisation des rôles transversaux (référent·es, super-utilisateur·trices) pour accompagner la montée en compétence sur des sujets émergents comme l'intelligence artificielle et la gestion des données.
- **Une culture d'organisation « projet »** : Mise en œuvre d'une gouvernance de l'administration basée sur les projets (budget, planning des ressources). Définition de la fonction de chef·fe de projet (description de poste, compétences). Généralisation des méthodes de gestion de projet via des kits méthodologiques et un accompagnement dédié des chef·fes de projet.

Cet investissement humain est indispensable pour préparer l'évolution des métiers. Il permet de libérer du temps, actuellement consacré à des tâches répétitives, pour le réaffecter à l'amélioration continue et à l'accompagnement humain, tout en garantissant la maîtrise des enjeux de cyber sécurité et de protection des données.

Une culture commune favorable repose d'abord sur un niveau élevé de confiance. Dans un environnement complexe, la confiance permet d'agir malgré l'incertitude, sans nécessité d'un contrôle absolu. Le schéma ci-dessous illustre le modèle de développement organisationnel visé pour notre administration.

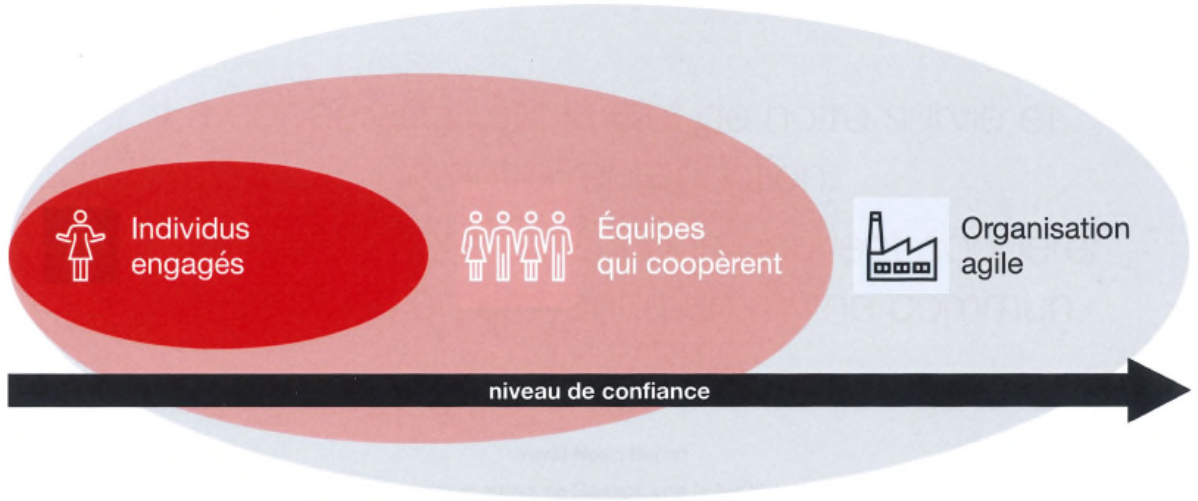


Figure 3 : Illustration du modèle de développement organisationnel visé pour notre administration. Source : élaboration par Bruno Patricio à partir de Schein (2010), Edmondson (1999), Mayer et al. (1995) et Ryan et Deci (2000).

Le tableau suivant détaille les mesures concrètes financées par ce crédit :

Intitulé de la mesure	Description de la mesure
Projet Coopération interservices	Mise en œuvre de mesures suite à l'enquête interne sur la coopération ; formation des collaborateur·trices aux méthodes de coopération dans les organisations.
Projet Communautés de pratique	Coordonner, structurer et rendre lisibles les rôles transversaux existants (référent·e, super-utilisateur·trice) ; soutenir une montée en compétence cohérente et pérenne dans de nouveaux domaines (intelligence artificielle (IA) ; données) à l'échelle de l'ensemble de l'administration.
Développement gestion de projet	Mettre en œuvre une culture de travail « projet » via la formation en gestion de projet des collaborateur·trices, le développement de « kit projet » et l'accompagnement des chef·fes de projet dans les services.
Accompagnement évolution des métiers	Accompagner les services dans l'évaluation des impacts de la transition numérique ; mettre en place les mesures pour accompagner l'évolution des métiers.
Accompagnement au changement	Mettre en place les compétences et les ressources afin d'inclure l'accompagnement au changement dans tout projet de digitalisation et dès le début des projets afin de répondre aux besoins réels de l'administration et d'améliorer l'adoption des nouvelles méthodes de travail et les nouveaux outils.

Tableau 2 : Principales mesures liées à la mise en œuvre de la stratégie numérique pour l'objectif stratégique « Créer une culture commune ».

Le graphique ci-dessous résume le budget prévisionnel nécessaire (hors frais de personnel) pour atteindre l'objectif « Créer une culture commune ».

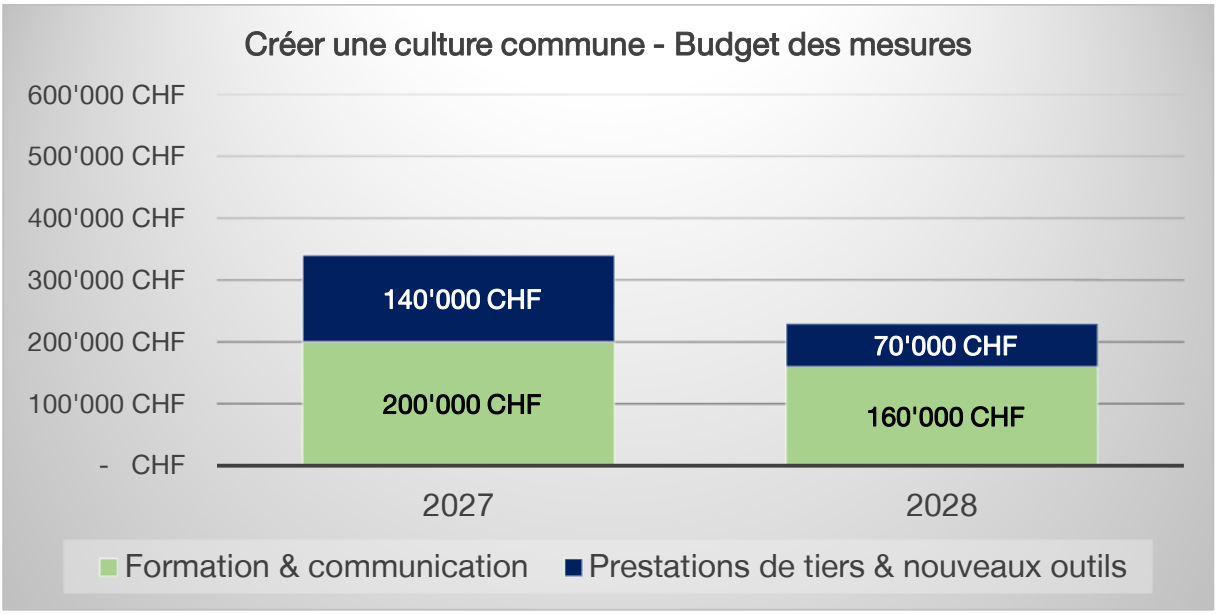


Figure 4 : Représentation graphique du budget prévisionnel nécessaire (hors frais de personnel) pour atteindre l'objectif « Créer une culture commune ».

3. Objectif 3 : Digitaliser pour valoriser les savoirs métiers

Nous assistons à une augmentation exponentielle du nombre d'outils digitaux, couplée à une évolution rapide du contexte légal (sécurité, protection des données, transparence) et à la croissance de notre administration. Dans cet environnement complexe, l'information est devenue un actif précieux, mais aussi un grand défi si elle n'est pas maîtrisée.

Pour illustrer l'enjeu, on peut comparer une donnée à un livre. Tant que la bibliothèque est petite (quelques étagères), retrouver un ouvrage est aisé sans organisation particulière. Mais lorsque le volume explose pour devenir une bibliothèque municipale, l'absence de système de classement, de gouvernance et d'outils de gestion rend la recherche coûteuse, peu productive, voire impossible. C'est la situation de notre administration aujourd'hui : sans cadre unifié, celle-ci consacre trop de temps à chercher et vérifier l'information, au lieu de l'exploiter.



Figure 5 : Illustration des enjeux de la gestion des données. Source : photos sur unsplash.com, crédits Patrick Tomasso et Gabriel Sollmann

Il convient ainsi de commencer par cartographier, simplifier et rendre visibles les processus métiers. En effet, avant d'investir dans de nouveaux logiciels ou des solutions d'IA, une vérité économique s'impose : automatiser un processus inefficient ou mal défini ne fait qu'accélérer le gaspillage de ressources. « Digitaliser le chaos » coûte cher et génère de la frustration.

C'est pourquoi, le lancement d'un ensemble de projets regroupés dans un programme, qui a été dénommé FutureAdmin, est un prérequis indispensable. Son objectif est clairement défini :

- **Considérations financières** : le travail de clarification des activités permet d'évaluer précisément l'effort réel et les ressources nécessaires. Il évite l'achat de solutions logicielles inadaptées ou surdimensionnées ;
- **Lien avec la culture commune (Objectif 2)** : en formalisant les méthodes, FutureAdmin donne des repères clairs à tous les collaborateur·trices, réduisant la variabilité des pratiques et facilitant le travail transversal.

En somme, FutureAdmin a pour but de garantir que chaque franc investi dans un outil numérique servira un processus optimisé et créateur de valeur.

Sur cette base, le crédit d'investissement demandé dans le cadre du présent préavis permettra d'activer quatre leviers majeurs de transformation :

- **Gouvernance des données** : Ce dispositif, à construire de toutes pièces, représente une opportunité immense de pilotage. Il transformera la donnée brute en information décisionnelle fiable, permettant de mieux anticiper les besoins de la population.
- **Gouvernance documentaire et conformité (LPrD)** : La mise en place d'une gestion électronique des documents (GED) et la mise en conformité stricte avec la loi sur la protection des données personnelles ne sont pas seulement des obligations légales. Ce sont aussi des garde-fous essentiels qui sécurisent l'administration contre les risques juridiques et financiers, tout en garantissant la pérennité de notre mémoire institutionnelle.
- **Intelligence artificielle (IA) comme « copilote »** : L'IA offre un potentiel considérable pour libérer du temps sur les tâches répétitives (rédaction, synthèse, tri). Toutefois, ce gain d'efficience n'est réel que s'il est strictement encadré. La stratégie d'implémentation de l'IA sera définie avec prudence pour garantir un usage éthique, sécurisé et aligné sur nos valeurs.
- **Formation et sensibilisation** : Aucun outil, aussi performant soit-il, ne remplacera la compétence humaine. Une part significative des ressources financières sera dédiée à

la montée en compétences des collaborateur·trices, condition nécessaire à l'adoption de ces nouveaux domaines en toute confiance.

Le tableau suivant détaille les mesures concrètes financées par le crédit d'investissement demandé:

Intitulé de la mesure	Description de la mesure
Programme FutureAdmin	Prérequis économique : Cartographie, simplification et digitalisation des processus pour éliminer les étapes inutiles avant tout achat de logiciel. Déploiement rationalisé d'outils mutualisés (collaboration, e-learning).
IA au service de la Ville	Utilisation de l'IA comme copilote pour libérer du temps et simplifier les démarches. Inclut la définition du cadre éthique et la formation des collaborateur·trices.
Gouvernance des données	Mise en place d'une gestion des données structurée, pérenne et adaptée au contexte de la Ville. Formation des équipes à la valorisation de la donnée.
Projet gouvernance documentaire	Déploiement d'une GED (Gestion électronique des documents) et d'un cadre de gouvernance pour garantir une gestion rationnelle, conforme et efficace du cycle de vie des documents.
Protection des données	Mise en conformité avec la législation pour sécuriser les traitements et éviter les risques de sanctions ou de perte de confiance.

Tableau 3 : Principales mesures liées à la mise en œuvre de la stratégie numérique pour l'objectif stratégique « Digitaliser pour valoriser les savoirs métiers ».

Le graphique ci-dessous résume le budget prévisionnel nécessaire (hors frais de personnel permanent) pour atteindre l'objectif « Digitaliser pour valoriser les savoirs métiers ». La répartition met en évidence l'effort initial important consacré à la structuration (FutureAdmin, Gouvernance) avant le déploiement massif des outils.

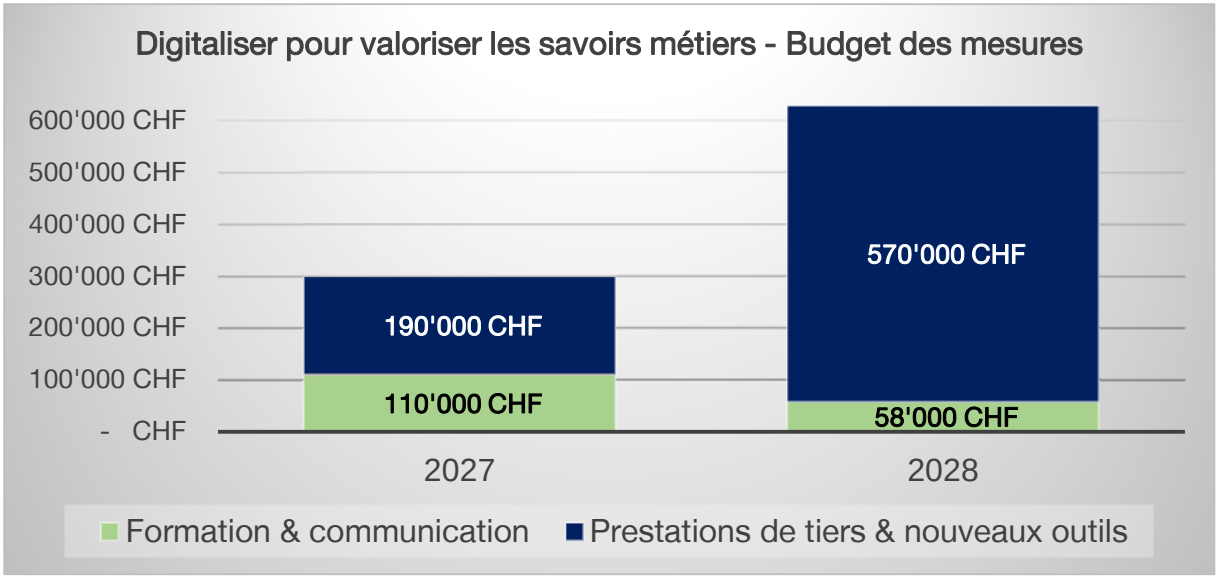


Figure 6 : Représentation graphique du budget prévisionnel nécessaire (hors frais de personnel) pour atteindre l'objectif « Digitaliser pour valoriser les savoirs métiers ».

4. Les bénéfices attendus des investissements : l'administration de demain

La mise en œuvre de la stratégie numérique ne se mesure pas à la quantité de logiciels achetés, mais à la qualité des services rendus et à l'efficience retrouvée. Pour illustrer le retour sur investissement de ce crédit de CHF 3'640'000.-, projetons-nous dans le quotidien de deux personnes clés de l'écosystème : une habitante et un collaborateur de la Ville.

4.1 Deux visions concrètes de la transformation

Sophie, 34 ans, entrepreneuse à Yverdon-les-Bains :



Figure 7 : Illustration de la situation actuelle et de la situation de demain après la transformation numérique du « persona » Sophie. Illustration créée avec l'aide de l'IA.

Marc, 52 ans, gestionnaire de dossiers au sein de l'administration :

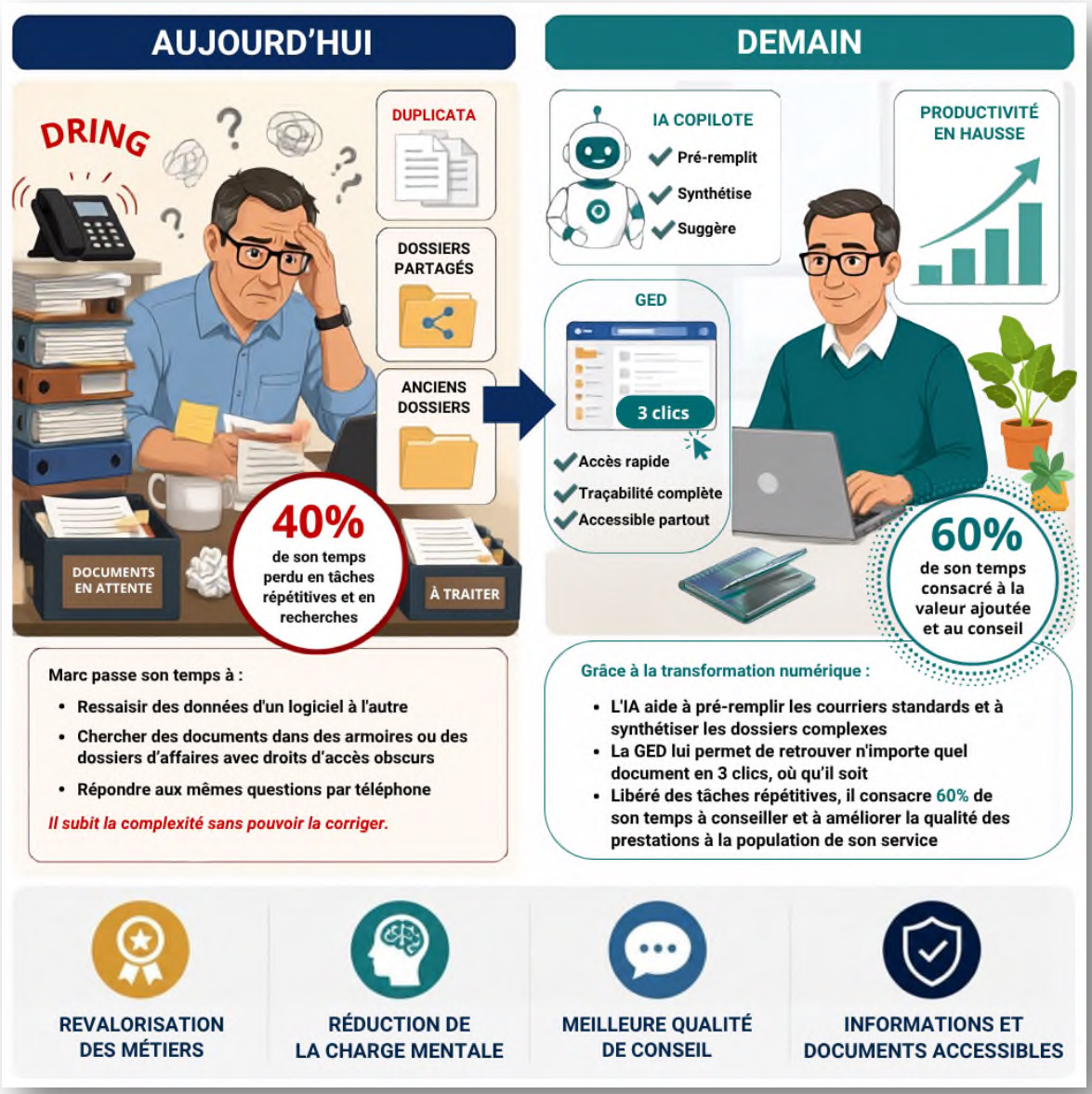


Figure 8 : Illustration de la situation actuelle et de la situation de demain après la transformation numérique du « persona » Marc. Illustration créée avec l'aide de l'IA.

4.2. Indicateurs de performance et retour sur investissement

Au-delà de ces situations projetées, la Municipalité s'engage sur des résultats tangibles et mesurables d'ici fin 2028. Le crédit demandé vise directement à atteindre des objectifs concrets. La figure ci-dessous propose une liste d'indicateurs avec une estimation des valeurs cibles à atteindre, dans le périmètre des projets décrits dans le présent préavis.

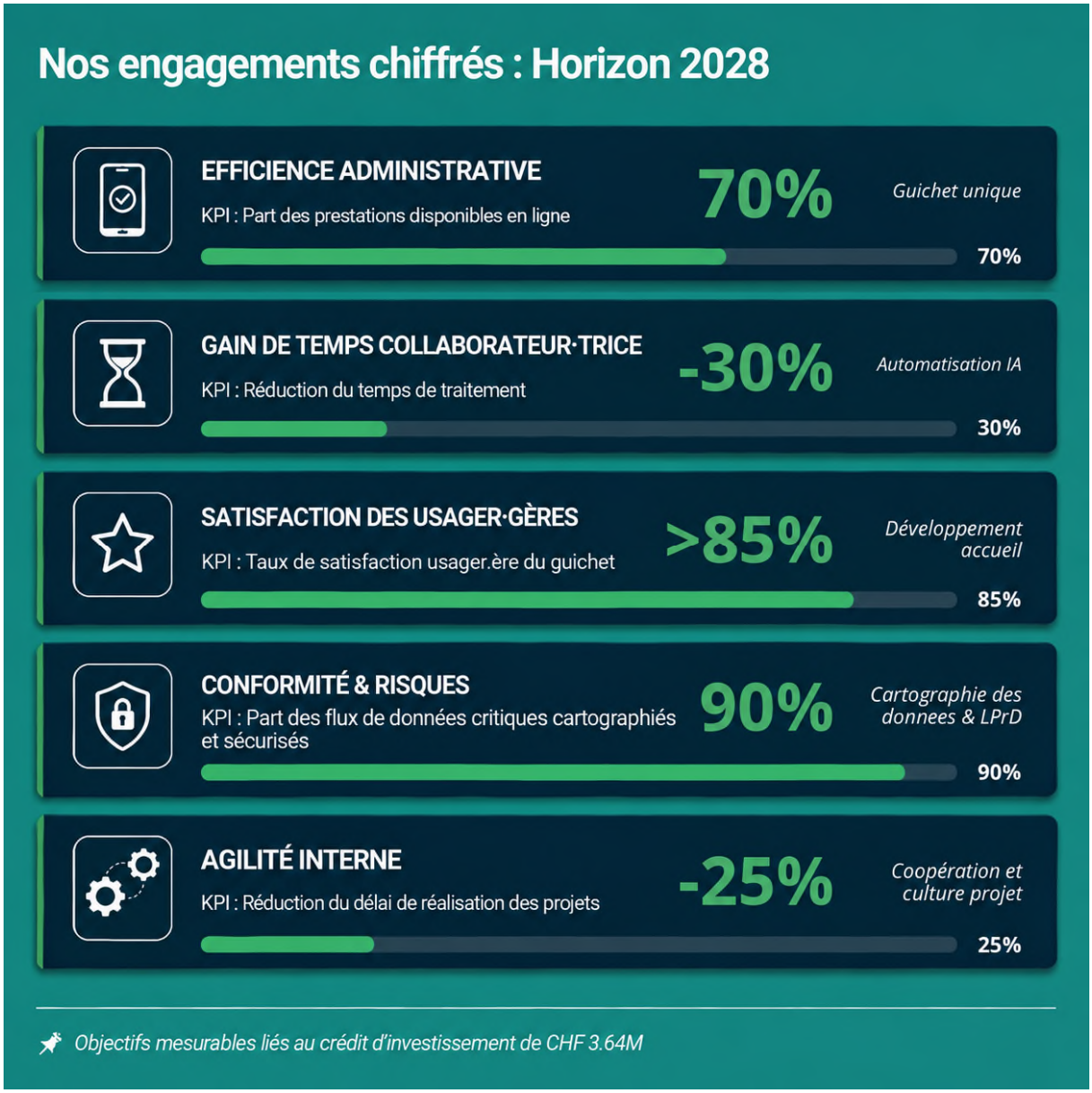


Figure 9 : Tableau de bord des objectifs de performance liés au crédit d'investissement. Illustration créée avec l'aide de l'IA. KPI : Indicateur de performance.

4.3. Synthèse : Une administration résiliente et orientée service

L'administration de 2028 sera une organisation où :

- la population est partenaire : elle bénéficie d'un service fluide, disponible 24/7, qui renforce l'attractivité de notre commune ;
- la donnée circule au lieu d'être stockée : elle sert à décider, pas seulement à archiver ;
- les collaborateur·trices sont acteur·trices : ils et elles disposent d'outils modernes et de processus clairs qui leur permettent d'exercer un jugement métier plutôt que de subir la bureaucratie.

Ce crédit d'investissement n'est pas une dépense de fonctionnement, mais un levier structurel pour stabiliser les charges de personnel à moyen terme (en évitant des recrutements massifs liés à la complexité croissante) et pour garantir la pérennité de nos services publics face à la hausse des exigences légales et démographiques. En validant l'ensemble des mesures présentées, le Conseil communal s'assure que l'administration se dote non pas simplement de « plus de technologie », mais d'une architecture de travail intelligente, où chaque outil répond à un besoin identifié et où chaque processus a été optimisé pour les contribuables.

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.

Au vu de ce qui précède, un crédit d'investissement d'un montant de CHF 3'640'000.- est demandé afin de poursuivre la mise en œuvre de la stratégie numérique. Le montant du crédit demandé dans le cadre du présent préavis est prévu à la ligne 1008 du plan des investissements 2025-2034.

Le tableau ci-dessous résume la planification d'utilisation du crédit d'investissement faisant l'objet de ce préavis.

Types de coûts	2027	2028
Faciliter l'accès aux prestations – Projets	383'000 CHF	89'000 CHF
Créer une culture commune – Projets	340'000 CHF	230'000 CHF
Digitaliser pour valoriser les savoirs métiers – Projets	300'000 CHF	628'000 CHF
Ressources humaines	877'000 CHF	793'000 CHF
Total	**1'900'000 CHF**	**1'740'000 CHF**

Tableau 4 : Planification des dépenses liées à la mise en œuvre de la stratégie numérique.

Une part significative des investissements concerne les ressources humaines, qui constituent la capacité d'exécution des projets. Les ressources financées par le crédit d'investissement sont les suivantes :

- 4 chef·fes de projet – pôle d'accompagnement à l'innovation ;
- 3 spécialistes – communication, gestion du changement et gestion documentaire.

Les quatre chef·fes de projet et une spécialiste communication sont déjà en fonction actuellement, financés jusqu'ici par le crédit d'investissement accordé dans le cadre du préavis PR24.12PR. Le crédit demandé dans le cadre du présent préavis leur permettra de poursuivre leurs activités, sur la base de contrats de mandat ou de contrats de travail à durée déterminée / à durée maximale.

Le tableau des charges annuelles se présente comme suit :

Poursuite des projets prioritaires de transformation numérique de l'administration communale	
Coût total	CHF 3'640'000.-
Amortissement	5 ans
Charges d'exploitation	CHF 728'000.- (amortissement annuel)
	CHF 23'660.- (frais d'intérêt du capital investi)
	CHF 72'800.- (frais d'entretien)
	Total CHF 824'460.-

6. Conclusion

La stratégie numérique n'est pas une option technologique, mais une nécessité de gestion pour maintenir la qualité de nos services publics dans un contexte de ressources contraintes. Le crédit de CHF 3'640'000.- demandé dans le cadre du présent préavis représente un investissement maîtrisé, dont le retour sur investissement se mesurera en gains d'efficience, en conformité légale assurée et en satisfaction citoyenne accrue. Refuser ce crédit reviendrait à stopper net une dynamique vertueuse déjà en marche, avec le risque de devoir assumer plus tard des coûts de rattrapage bien supérieurs.

◊◊◊◊◊◊

Vu ce qui précède, nous avons l'honneur de vous proposer, Monsieur le Président, Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers, de prendre la décision suivante :

LE CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS

sur proposition de la Municipalité,

entendu le rapport de sa Commission et

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

décide :

Article 1 : La Municipalité est autorisée à financer la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie numérique de l'administration communale.

Article 2 : Un crédit d'investissement de CHF 3'640'000.- lui est accordé à cet effet.

Article 3 : La dépense sera financée par la trésorerie générale, imputée au compte n° 16020.26 « Projets transformations numériques 2027-2028 », et amortie en 5 ans.

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le syndic : Le secrétaire :



F. Armada F. Zürcher

Délégué de la Municipalité : M. Christian Weiler, vice-syndic en charge du dicastère Sécurité, incendie, population et numérique, sports (SIPNS)