

Réponse du CoDir à l'interpellation transmise lors du CI du 24 septembre 2025

Madame la Présidente,
Mesdames et Messieurs les membres Conseil intercommunal,

Vous trouverez ci-dessous les réponses à l'interpellation de Mesdames Myriam Bédat, Jacqueline Burbidge, Catherine Deluz, Florence Malherbe Vendrell et Diane Marcozzi.

« Nous remercions le CODIR pour les réponses apportées à notre interpellation dans un si bref délai. Toutefois, nous avons besoin de plus de précisions. En effet, nous nous interrogeons toujours sur le fonctionnement de l'AISGE et sa gestion opérationnelle.

Nous ne connaissons pas vos priorités, quelles mesures concrètes avez-vous mis en œuvre pour garantir la pérennité de l'association, ni les défis/difficultés rencontrés qui n'ont pas permis la mise en œuvre de ces mesures ?

Les priorités sont simples : revenir à l'équilibre budgétaire et stabiliser la structure organisationnelle afin de permettre un fonctionnement le plus efficient possible.

Le RAT vous a soutenu essentiellement au niveau des questions financières, cela veut dire ? A-t-il donné du support quant à l'élaboration du budget que vous nous soumettez ce soir ?

Hormis la transmission des heures effectuées au premier semestre 2025, le BU2026 dans son ensemble a été réalisé sur la base des retours des différentes chef-f-es de services et des membres du CODIR concernés au sein de l'AISGE, puis par les personnes qui gèrent au niveau opérationnel les finances tant pour l'Ecole que pour l'ADJ. La prévision budgétaire a ensuite été validée par le CODIR (non sans difficulté vu le contexte et la grande disparité des outils utilisés à ce jour) et l'absence de base de données suffisamment fiables pour comparer les exercices budgétaires antérieurs.

Un organigramme est un document évolutif. Depuis un an, nous sommes surpris que le CODIR n'ait pas encore approuvé la structure en place, par conséquent l'organigramme. Doit-on comprendre que les changements de structure et organisationnel ne sont pas analysés par le CODIR dans son ensemble ? alors qui a pris les dernières décisions organisationnelles (ajustement des effectifs, engagement secrétaire général, etc...) ?

L'organigramme a été validé en août 2025 par le CODIR dans son intégralité. Toutefois, pour des raisons évidentes liées aux personnes encore en place, celui-ci ne pouvait pas être communiqué avant que les personnes concernées ne soient informées dans le respect des délais de protection alors en vigueur à ce moment-là. Aujourd'hui, la situation étant clarifiée, l'organigramme est entré en force, ainsi que les changements organisationnels. Ceux-ci ont pu être communiqués à l'ensemble des collaborateurs dans le courant du mois d'octobre.

Vous nous confirmez qu'une analyse détaillée de l'organisation a été effectuée auprès d'autres structures et réseaux. Quels constats le benchmark vous a-t-il permis de faire ? quels ajustements avez-vous apporté dès lors tant sur le plan organisationnel, technique que financier ? et que reste-t-il à faire ? Quelles sont concrètement vos lignes d'actions ?

Un benchmarking de structures/réseaux relativement similaires à l'AISGE a été effectué. Celui-ci s'est basé également sur des benchmarking organisationnels réalisés par d'autres Communes ou services de taille similaire. Cet accès à l'information a été rendu possible par le réseau des Secrétaire municipaux et par les RRH de plusieurs Villes et Communes vaudoises auquel notre Secrétaire général a accès en raison de sa précédente fonction de Secrétaire municipal et membre actif dans plusieurs réseaux dans ce domaine (AVSM, Alumni de l'IDHEAP et de l'UNIL, etc.), ainsi que des contacts informels avec des membres de l'ARRHV et de certains SG de départements de l'Etat de Vaud.

Ces analyses ont permis de recentrer le fonctionnement opérationnel en redimensionnant la direction générale et les directions de services et en axant le fonctionnement principal au niveau des chef-f-es de services et des fonctions transversales (Finances et RH). Le Secrétaire général assurant la gouvernance opérationnelle globale et le soutien à la stratégie du CODIR. Le tout en gardant un lien entre les services et les membres du CODIR sur les questions de la gestion quotidienne. De nouveaux outils de gestion ont été déployés (WeDo, Eséance, ABACUS) afin de centraliser les modes opératoires et les processus et éviter ainsi un fonctionnement en « silo » entre l'ADJ et l'Ecole, source de perte d'efficience et d'erreurs. Le chemin à parcourir au niveau organisationnel n'est pas terminé. Des efforts sont à consentir au niveau de la formation pour les chefs de services afin d'avoir un niveau homogène en termes de conduite financière et de suivi budgétaire, mais les réformes engagées permettront d'assainir le fonctionnement et de garantir une stabilité financière dans un futur proche.

Vous avez engagé un nouveau secrétaire général. Nous vous saurions gré de bien vouloir nous partager la description de sa fonction actuelle et de préciser en quoi elle est différente de la fonction occupée au préalable par Mme Althaus et de l'ancien poste de direction ?

Le descriptif de fonction correspond à ce qui se pratique dans des Communes de taille moyenne à grande et dans certains services de l'Etat de Vaud. Le descriptif de fonction type est consultable à cette adresse : <https://www.vd.ch/etat-droit-finances/etat-employeur/salaire-et-assurances/repertoire-des-emplois-types-rem/recherche-des-emplois-types/detail-fiche-emploi/chef-fe-de-service-193>.

Il faut considérer cette fonction comme un « chef d'orchestre » : ni les musiciens, ni le chef d'orchestre ne peuvent fonctionner seuls. Il n'y a sans doute pas de grosses différences dans la manière d'appréhender la gouvernance et le type de leadership (situationnel), mais plutôt dans la manière et dans l'autonomie laissée aux services pour réaliser leurs tâches. Tout en précisant bien évidemment un cadre clair au niveau de la marge de manœuvre.

Vous souhaitez donner plus d'autonomie et de marge de manœuvre au secrétaire général mais notre expérience a démontré que l'octroi d'autonomie et de marge de manœuvre peuvent poser des problèmes que nous pouvons qualifier de majeurs. Quels garde-fous mettez-vous en place pour éviter des problèmes dans le futur ?

Les réponses formulées à la question précédente répondent en partie à cette question. Pour le surplus, un « Règlement du CODIR » sera prochainement adopté par le CODIR. Celui-ci détermine clairement les compétences du Secrétaire général et les délégations de compétences financières. Ce document permettra de baliser avec précision le cadre dans lequel chacun-e évolue.

Concernant la gouvernance et l'implication du CODIR, vous écrivez que les réformes sont en cours. Pouvez-vous nous rappeler les réformes opérationnelles majeures et en quoi le modèle a changé concrètement ?

Moins d'implication dans l'opérationnel du CODIR afin que ses membres puissent se consacrer à la stratégie plutôt qu'à la gouvernance opérationnelle au quotidien. Toutefois, un lien étroit subsistera entre les services et les membres du CODIR dédiés à ceux-ci, afin de ne pas perdre le lien avec la réalité du terrain. Au niveau de la stratégie du CODIR, les principaux axes à venir concerneront la vision à moyen et long terme (Vision 2040), l'amélioration de la communication institutionnelle, ainsi que la conduite financière avec la mise en place d'un reporting plus régulier au niveau du suivi budgétaire.

Il est difficile pour nous de faire confiance à une Direction qui reste aussi vague dans ses réponses. Nous sommes les représentants de nos communes et à ce titre, il nous semble important d'avoir des réponses précises et claires ainsi qu'une certaine transparence sur le fonctionnement de l'AISGE. Nous continuons à nous faire du souci.

Nous remercions par avance le CODIR pour le complément d'informations.

Au nom des signataires de l'interpellation : Myriam Bédat, Jacqueline Burbidge, Catherine Deluz, Florence Malherbe Vendrell, Diane Marcozzi »

Vous souhaitant bonne réception de ces lignes, nous vous présentons, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs les membres Conseil intercommunal, nos meilleures salutations.

