

INT 03-2026 Réponse municipale à l'interpellation du Conseiller Javier Bardelloni et consorts « Projet GED : renforcer la gouvernance des projets transversaux et l'information du Conseil communal »

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

En préambule, il convient de rappeler les dispositions de l'article 70 du Règlement du Conseil communal ainsi que de l'article 34 de la Loi sur les communes (LC), selon lesquelles une interpellation permet à tout membre du Conseil communal de demander à la Municipalité des explications sur un fait relevant de son administration.

À la lecture de l'interpellation n° 03-2026, il apparaît que son objet dépasse largement le cadre prévu par ces dispositions. La Municipalité y apportera néanmoins une réponse, sans toutefois entrer dans le détail de chacun des points soulevés.

La Municipalité répond comme suit à l'interpellation citée en titre, déposée au Conseil communal du 15 juin 2026.

Question 1 :

« Identification du dépassement, gouvernance du projet et information du Conseil communal »

Comme indiqué dans le préavis n° 13_2026, le surcoût total de CHF 389'619.- par rapport au préavis n° 10_2022 s'explique pour les raisons suivantes :

- Le coût des intégrations avec les solutions informatiques de la Commune a été sous-estimé dans le préavis initial.
- Le comité de pilotage du projet a décidé de changer de prestataire ELO en juin 2024, car le prestataire historique n'offrait pas le support attendu, et le module proposé pour la gestion documentaire par affaire ne correspondait pas aux besoins de la commune. Un nouveau prestataire a été choisi en fonction de ses compétences et du module proposé pour la gestion documentaire par affaire, développé spécifiquement pour les administrations publiques. Ce changement de prestataire et de module de gestion par affaire a eu pour conséquence un prolongement du projet de 6 mois, afin de pouvoir préparer et migrer l'application au nouveau module de gestion par affaire pour le service de la Bourse, qui avait déjà commencé à utiliser la GED avec le module du premier prestataire. Il a fallu également reformer les utilisateurs de ce service et geler le démarrage des autres services qui étaient planifiés.
- Pour diverses raisons, le démarrage dans certains services a dû être différé, avec pour conséquence une prolongation du projet de 15 mois, par rapport au calendrier initial.
- Afin de pallier les manques de ressources des services concernés, et pour ne pas prolonger le projet, le comité de pilotage a décidé de confier à la société externe de gestion de projet, des services supplémentaires ou non-prévus dans son cahier des charges, comme la formation des utilisateurs, les travaux de reprises de documents et le support aux utilisateurs.
- Comme mentionné précédemment, le module initial ne correspondant pas aux besoins de la commune, des modules ELO complémentaires ont dû être acquis par la Commune, ce qui n'était pas prévu dans le préavis de 2022.
- Afin de faciliter le travail des services au quotidien, des travaux d'intégration de la GED avec les applications métiers ont été nécessaires. Bien que prévus dans le budget initial, les montants nécessaires pour la mise en place de ces intégrations étaient largement sous-estimés.

Il est également rappelé que, dans les Communications municipales n° 2_2025, la Municipalité avait informé le Conseil communal du dépassement budgétaire attendu et en avait détaillé les raisons.

Question 2 :

« Mesures correctrices avant le crédit complémentaire »

Comme indiqué dans le préavis n° 13_2026, plusieurs mesures ont été prises avant de solliciter un crédit complémentaire. La principale a consisté à remplacer l'intégrateur initial, Protocol, afin de permettre la poursuite du projet dans des conditions plus satisfaisantes. Bien que ce changement ait eu un impact sur les coûts, il a permis de sécuriser l'avancement du projet, de rationaliser certains processus et de mieux répondre aux besoins de la Commune. Malgré ces mesures, un crédit complémentaire s'est avéré nécessaire pour mener le projet à son terme en phase 1.

Question 3 :

« Maintien des licences ELO avant déploiement effectif »

Le coût des licences était lié au nombre d'habitants de la Commune, et non au nombre de collaborateurs de l'Administration. Aucune économie n'était donc possible en réduisant le nombre de services utilisant la GED. Deux ans de licences ont par ailleurs été économisés, puisque le premier paiement a eu lieu en 2018. Une remise de 10% sur le coût d'acquisition en 2016 a également été obtenu. La maintenance annuelle était de CHF 12'000.- à CHF 14'000.-, validée par le budget de fonctionnement du Conseil communal depuis 2018.

Question 4 :

« Phase actuelle, phase 2 et financement futur »

Comme indiqué dans le préavis n° 13_2026, la majorité des services de l'Administration communale ont déjà été intégrés à la GED. Les déploiements restants concernaient les services Enfance et Ressources humaines, ainsi que les services EXG, DBG et IFT, conformément à la planification établie.

Toutefois, à la suite du refus du préavis n° 13_2026, le projet a été mis en suspens et les déploiements prévus n'ont pas pu être poursuivis.

La phase 2 du projet devait constituer une étape essentielle. Elle avait pour objectif de développer et d'optimiser les processus métiers afin d'exploiter pleinement les fonctionnalités de la GED. Elle devait permettre d'améliorer l'efficacité des processus internes, de favoriser le travail transversal entre les services et de limiter un fonctionnement en silo. Cette phase aurait contribué à assurer la pérennité du projet et à valoriser pleinement les possibilités offertes par l'outil. Il était prévu de soumettre au Conseil communal un préavis spécifique relatif à cette seconde phase, présentant le bilan de la phase 1, les développements envisagés ainsi que le crédit nécessaire à sa réalisation avant le démarrage des travaux. On parle réellement dans cette phase de digitalisation et d'optimisation des processus.

Les modalités et le périmètre d'une éventuelle poursuite du projet doivent toutefois être réévalués au regard de la situation actuelle, comme précisé dans la réponse à la question 8 ci-après.

Question 5 :

« Coûts d'exploitation et gouvernance durable de la GED »

Le coût annuel actuel des licences d'utilisation de la GED est de CHF 14'300 TTC. À cela, il faut ajouter environ CHF 5'000 TTC de mises à jour annuelles. Enfin, un contrat de support produit avec l'intégrateur ECM Solution SA représente un coût de CHF 12'400 TTC.

En résumé, à ce jour, le budget annuel nécessaire uniquement pour assurer le fonctionnement de la GED s'élève à CHF 31'700 TTC, hors développements et nouvelles intégrations.

Concernant les autres postes de dépenses, les montants sont estimatifs et reposent sur l'hypothèse d'un scénario de développement très limité mais réaliste. Celui-ci comprend 6 jours de formation, 20 jours d'adaptations et 4 jours consacrés à l'élaboration des feuilles de route, autrement dit à la gestion de projet.

Cela représente environ 30 jours d'intervention d'un chef de projet, soit, sur la base des tarifs d'accompagnement d'ELCA SA, un montant d'environ CHF 45'000 TTC.

Au total, le coût annuel de fonctionnement, en intégrant les éléments demandés, peut donc être estimé à environ CHF 76'700 TTC.

Question 6 :

« Gouvernance des projets transversaux »

Dans le cadre du projet GED, un comité de projet avait été constitué afin d'assurer la gestion et la coordination des activités de mise en œuvre. Ce comité était chargé d'informer le comité de pilotage des éléments importants et de lui soumettre les questions nécessitant une décision. Le comité de pilotage, composé de deux membres de la Municipalité, prenait les décisions relatives au projet.

La Municipalité 2026-2031 entend tirer les enseignements des difficultés rencontrées dans le cadre du projet GED pour la conduite des futurs projets transversaux. Elle considère notamment qu'une attention particulière doit être portée, dès le lancement d'un projet, à la définition de son périmètre, des rôles et responsabilités, des ressources internes nécessaires, des modalités de pilotage ainsi que des mécanismes de suivi et d'alerte.

Question 7 :

« Autres projets communaux à risque et culture projet »

À ce jour, il n'existe pas de projet en tant que tel comparable à la GED, piloté par une gouvernance établie, avec un comité de direction et un comité de pilotage, et présentant des signes de dérive similaires, tels que des dépassements budgétaires ou des reports significatifs de périmètre.

La Municipalité 2026-2031 est actuellement dans une phase de prise en main et d'analyse des différents projets en cours au sein de l'Administration. Dans ce cadre, elle entend progressivement disposer d'une vision transversale des projets, notamment quant à leur état d'avancement, aux ressources mobilisées ainsi qu'aux éventuels risques liés aux coûts, aux délais ou au périmètre. Cette démarche est en cours et s'inscrit dans la volonté de la Municipalité de renforcer le suivi et la visibilité des projets communaux. Si des situations nécessitant une information particulière du Conseil communal devaient être identifiées, celui-ci en serait informé en temps utile.

Question 8

« Planning de bascule des services d'information du Conseil Communal » (question manuscrite)

Les services actuellement intégrés à la GED sont : Finance, Greffe, Archives, Asigos, Urbanisme, Infrastructures & espaces publics, Office de la population, Bibliothèque, Affaires sociales, Jeunesse et cohésion sociale, Énergie & environnement, Culture & intégration.

Les services restant à intégrer sont : Enfance (plan de classement terminé), Ressources humaines, Domaines & bâtiments, Exploitation & gérance, Informatique (plan de classement terminé).

L'établissement d'un nouveau planning détaillé engendrerait des frais supplémentaires liés à l'intervention du chef de projet, qui ne pourraient être engagés en l'absence de budget alloué. En ce sens, il convient tout d'abord de déterminer la suite à donner au projet GED, sachant qu'à ce stade, celui-ci est à l'arrêt à la suite du refus du préavis n° 13_2026.

Dans ce contexte, la Municipalité analyse actuellement la suite à donner au projet. Compte tenu de l'évolution intervenue entre son cadrage initial et la situation actuelle, elle entend procéder à une réévaluation des besoins de l'Administration, du périmètre du projet ainsi que des conditions nécessaires à sa poursuite. Cette démarche doit permettre de disposer d'un cadrage actualisé et clair, sur la base duquel la Municipalité pourra se déterminer quant aux prochaines étapes et, le cas échéant, revenir devant le Conseil communal avec un nouveau préavis.

Les jalons de validation ainsi que les modalités de pilotage et de suivi du projet seront définis en fonction de ce nouveau cadrage et de la suite qui lui sera donnée.

Au vu de ce qui précède, la Municipalité vous demande, Monsieur le Président, Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers, d'accepter la réponse municipale à l'interpellation précitée.

Au nom de la Municipalité

Le Syndic

La Secrétaire



L. Sartorelli



S. Böhlen

Adopté par la Municipalité dans sa séance du 24 août 2026.

Réponse présentée au Conseil communal en séance du 5 octobre 2026.