

Nord vaudois - Broye

Ce qui a grippé le développement d'Yverdon

Administration
On a enfin eu accès à l'audit à charge consacré au Service de l'urbanisme et des bâtiments, qui a piloté plusieurs chantiers à surcoûts

Erwan Le Bec

En consulting, on parle de «constats qui peuvent être relevés et pris en compte pour constituer des pistes de réflexions afin d'envisager des axes de développement ultérieurs». En bon vaudois, on peut dire simplement qu'il s'agissait de démêler un beau petchi. «24 heures» a enfin pu lire une partie de l'audit mené en 2016 au Service de l'urbanisme et des bâtiments d'Yverdon, Urbat, et que la Ville refusait au public, à la presse, à ses élus, ou même à ses fonctionnaires. C'est finalement un arrêt du tribunal qui nous a donné raison (*lire ci-dessous*).

Le document livre une image beaucoup plus précise de la réalité de ce service stratégique de la deuxième ville du canton, en charge de son développement, mais surtout à l'origine de plusieurs projets chahutés ou grevés de surcoûts dont on parle encore sur la place Pestalozzi.

Des millions sur Excel

Le cabinet de consulting mandaté par la Ville découvre une administration à l'ancienne. Très hiérarchique, fatiguée par les innombrables séances, pas encore adaptée à une gestion par projet. Avec une guerre de retard, elle gère sa planification et son suivi sur le programme Excel et sa gestion des tâches et du personnel sur Outlook, alors que le service communal est en charge de projets qui se chiffrent en millions, relève l'audit. Le «reporting», soit le bilan interne des dossiers, n'est que trimestriel. Les outils usuels pour de gros projets (planning, organigramme, plan de gestion des risques) peu ou pas employés, note le cabinet.

La structure administrative est jugée comme lourde et peu agile. «On devait faire un rapport pour la moindre bricole», nous avoue aujourd'hui un ancien employé. Les équipes n'ont pas toutes les mêmes méthodes. Le dialogue passe parfois mal entre les chefs de service. L'audit révèle aussi le cas d'un cadre du service qu'il faudrait changer de position: architecte dans le privé, il risquait des conflits d'intérêts.

Surtout, la gestion des bâtiments et sa direction sont sous-dotées en moyens, relève l'audit. L'équipe d'Yverdon dispose d'un

effectif similaire à celle de Nyon par exemple (22 contre 19,75 ETP), alors qu'Yverdon gère deux fois plus de baux (488 contre 229) et n'a pas externalisé le domaine.

Entre les lignes, on devine un manque de compétences dans certains secteurs et des hauts fonctionnaires pris par les délais, les détails et contraints à travailler dans l'urgence. «À l'inverse, certains dossiers étaient validés en quelques secondes», ajoute un autre ex-fonctionnaire.

Au milieu de tout ça, le taux de satisfaction des employés est paradoxalement haut. Seuls quelques cadres accumulent les heures supplémentaires. L'ambiance semble agréable et les défis attractifs. En fait, l'audit ne pointe du doigt aucune catastrophe. Juste une organisation plus qu'inadéquate et une gouvernance peu flatteuse.

Rôle du politique

En 2017, le service est entièrement réorganisé par la Ville (*lire à droite*) et séparé en entités distinctes. La Municipalité motivait ses choix par la surcharge de travail et la complexité inégalée des nouveaux projets: des futurs quartiers majeurs comme Gare-Lac ou Coiteau-Est, la construction du Collège des Rives, la requalification de la place d'Armes.

«Nous avons dû gérer des partenariats public-privé de pointe sans pouvoir s'appuyer sur d'autres expériences similaires», souligne Gloria Capt, municipale en charge. «Nous sommes passés d'une ville qui gère des projets à une ville qui porte des grands projets», résume aujourd'hui le syndic, Jean-Daniel Carrard.

C'est bien ce qui ressort de l'audit. Mais pas que. Les spécialistes relatent une «intrusion du politique dans l'opérationnel», une forte pression de l'Exécutif sur les collaborateurs et une absence de vision globale claire à long terme qui empêche les fonctionnaires de comprendre dans quelle direction partir. Les rôles se mélangent. «Il est difficile de comprendre qui voit qui et quand, quel projet a un comité de pilotage, qui discute de quoi et quand, alors qu'en définitive seule la Municipalité décide véritablement ou presque», relate l'audit. Difficile à avaler pour des urbanistes sortis de l'EPFL. «Que des élus s'impliquent est normal, témoigne un ancien fonctionnaire. Mais là, c'était des consignes de détails dès le début, on est dans de l'ingérence.»

Quelles priorités?

Autre point délicat, les dossiers ne sont pas suffisamment priorisés, alors que la Ville indique pourtant en avoir fait le tri. Pas assez, nuance l'audit, qui souligne égale-



«Yverdon est devenu une ville qui porte des grands projets»

Jean-Daniel Carrard
Syndic d'Yverdon-les-Bains



«Il a fallu gérer des dossiers de pointe sans expérience similaire»

Gloria Capt
Municipale de l'Urbanisme et des Bâtiments

ment que les investigations en amont étaient insuffisantes pour garantir la tenue des budgets prévus au plan des investissements, cette «to do list» sur cinq ans qui reste encore aujourd'hui le document de référence.

En 2016, lors de l'audit, le service devait gérer une dizaine

de projets qualifiés de «priorité politique», comme le réaménagement des environs de la gare. En 2019, les priorités pour ce service frisent désormais la trentaine. Urbat reste plus que jamais la cheville ouvrière de cette législature qui doit changer Yverdon.

Une refonte complète

En trois ans, depuis l'audit, le dicastère s'est métamorphosé, assure la Ville. La gestion des bâtiments a été revue, dotée d'un patron et de nouveaux spécialistes. Le tout est chapeauté par un état-major. Une filière «grands projets» a été créée et les mandats d'experts externes sont désormais nombreux. De nouveaux logiciels sont en route ainsi qu'un outil de stratégie immobilière. En plus des renforcements du management interservice et des communications internes. «Nous avons la meilleure équipe depuis 2015, capable d'analyses fines et de montages complexes. Urbat est devenu une machine redoutable», note Gloria Capt. Un renouvellement des effectifs aussi rendu possible par un

certain nombre de départs: la quasi-totalité des urbanistes et le chef de service. La moitié des fonctionnaires auditionnés en 2016 a ainsi quitté la barque. Un tournus équivalent à celui de l'ancienne législature sur une même période, relativise l'édile. Et la conduite des opérations? La Municipalité dit désormais s'impliquer au niveau des comités de pilotage surtout. «Je ne pense pas avoir commis de maladresses, reprend Gloria Capt. Mais le rythme a changé. Il y a eu la LAT qui a chamboulé beaucoup de choses. Et il y a aussi les propres objectifs de la Municipalité, c'est vrai. L'Exécutif se dépense sans compter. C'est peut-être aussi ça qui a été mal compris à l'interne.»

PUBLICITÉ



Haut en couleur. Indispensable. Sur le meilleur réseau.*

Avec abonnement mobile Swisscom et Swisscom Buyback pour 17.85/mois.**

Avec Swisscom Buyback:
380.-
d'avantage prix**



iPhone 11

swisscom

Un an de démarches pour obtenir la transparence

● Il a fallu plus d'un an à «24 heures» pour obtenir copie de l'audit de 2016, en invoquant la loi sur l'information auprès de la Cour de droit administratif et public du Tribunal cantonal. La justice a reconnu le caractère public du document, face à la Ville d'Yverdon qui invoquait des risques pour la bonne marche de son administration, puis la protection de ses employés ayant témoigné anonymement à l'époque. Le tribunal a reconnu cet argument, qui a conduit au caviardage entier de plusieurs chapitres. La démarche judiciaire

de «24 heures» en faveur de la transparence des autorités avoisine les 8000 francs, moins un millier que la Ville devra rembourser. Les employés ainsi que la commission de gestion du Conseil devraient désormais avoir accès au document. Quant aux fonctionnaires ayant témoigné dans le cadre de cet audit, ils auraient selon nos informations récemment reçu une lettre de la Ville pour les informer de la divulgation d'une partie du texte. Elle leur rappelle au passage leur devoir de réserve.

* Vainqueur du test Connect réseau mobile 3/2019.

** Paiement échelonné possible avec iOne mobile ou un abonnement Swiss mobile. CHF 0.- d'acompte. Sans intérêts ni frais. Durée contractuelle 24 mois. Une éventuelle différence d'arrondi sera facturée avec le premier paiement échelonné. Âge minimum: 16 ans. Offre valable jusqu'au 30.11.19 à l'achat d'un iPhone 11 (64 GB) et souscription/prorogation d'un abonnement mobile Swisscom (p. ex. iOne mobile go CHF 80.-/mois) combinée à la restitution simultanée d'un iPhone XR (64 GB) en parfait état de marche. Conditions additionnelles en lien avec la restitution (aussi possible avec d'autres smartphones et notes de crédit correspondantes) sous swisscom.ch/buyback. Durée minimale de contrat: 24 mois. Activation non comprise, CHF 40.-. Prix de l'appareil sans avantage prix CHF 809.-.