



Commune de

Blonay – Saint-Légier

LA MUNICIPALITÉ

POSTULAT

Blonay, le 29 avril 2025

Réponse de la Municipalité au postulat de la Commission des finances « Dépôt d'un préavis pour actualiser le traitement et les indemnités de la Municipalité » déposé lors de la séance du Conseil communal du 28 janvier 2025

Table des matières

1.	PREAMBULE	3
2.	POSTULAT	3
3.	CONTEXTE DU DEBUT DE LA LEGISLATURE.....	3
3.1.	Préavis municipal n° 01-2022 concernant le traitement et les indemnités de la Municipalité.....	3
3.2.	Décision du Conseil communal du 1er mars 2022 – Préavis municipal n° 01-2022	4
4.	EVOLUTION DES TRAITEMENTS DE L’EXECUTIF DEPUIS LA FUSION	4
5.	ACTIVITE / DOTATION DE LA MUNICIPALITE	5
5.1.	Élaboration d’une liste d’activités	5
5.2.	Quantification des activités	5
5.3.	Revue de la liste d’activités quantifiée	5
5.4.	Établissement d’une liste d’activités épurées / optimisées	6
5.5.	Contexte de la fusion	6
5.6.	Rapport de la société Compas Management Services Sàrl.....	6
6.	MODE DE REMUNERATION	6
6.1.	Rémunération fixe ou variable	7
6.1.1.	Rémunération fixe	7
6.1.2.	Rémunération variable	7
6.2.	Gestion des entités externes / tierces	7
6.3.	Conclusions du rapport de Compas Management Services Sàrl	8
7.	REPONSE AU POSTULAT ET CONCLUSIONS DE LA MUNICIPALITE.....	8

Madame la Présidente,
Mesdames et Messieurs les Conseillères et Conseillers communaux,

1. Préambule

Lors de sa séance du 28 janvier 2025, le Conseil communal, par 54 oui, 8 non et 6 abstentions, a décidé la prise en considération du postulat de la Commission des finances intitulé « Dépôt d'un préavis pour actualiser le traitement et les indemnités de la Municipalité ».

Pour rappel, le postulat est une invitation à la Municipalité d'étudier l'opportunité de prendre une mesure ou de faire une proposition dans un domaine particulier et de dresser un rapport. Le postulat n'a pas d'effet contraignant pour la Municipalité si ce n'est l'obligation d'analyser une situation et de rédiger un rapport. Le postulat peut porter sur une compétence du Conseil communal ou de la Municipalité.

Une fois pris en considération, la Municipalité doit impérativement le traiter et y répondre dans un délai de six mois ou, à défaut, dans l'année qui suit le dépôt de la proposition par un rapport.

2. Postulat

Dans son postulat, la Commission des finances souligne que le nombre d'heures prévues dans le cadre du préavis municipal n° 01-2022 concernant le traitement et les indemnités de la Municipalité a été très largement dépassé durant les exercices écoulés.

La COFIN demande à l'exécutif de présenter un nouveau préavis permettant d'actualiser le traitement et les indemnités de la Municipalité et de renforcer ainsi la cohérence du budget de notre commune avec la décision du Conseil communal relative au préavis 01-2022.

3. Contexte du début de la législature

Pour rappel, La Municipalité proposait d'adapter la rémunération de l'exécutif en relation avec les responsabilités et les tâches que requièrent une commune de notre importance et de tenir compte de son évolution future. Celle-ci correspondait aux indemnités attribuées aux membres des exécutifs des communes de tailles comparables.

Le traitement sous la forme d'un montant annuel fixe, complété dans une moindre mesure de vacances liées aux tâches municipales, devrait permettre un rééquilibrage des activités selon les charges des dicastères.

La Municipalité relevait que les prestations « variables » des conseillères et conseillers municipaux faisaient l'objet d'une estimation. Celles-ci sont conditionnées par des activités effectives¹, parfois extraordinaires en lien avec la mise en place de la nouvelle commune ou pour d'autres gros projets nécessitant des engagements conséquents.

L'exécutif précisait dans son préavis qu'au terme de la première année, l'estimation des prestations variables devait être affinée dans le cadre du budgets 2023 et suivants.

3.1. Préavis municipal n° 01-2022 concernant le traitement et les indemnités de la Municipalité

La Municipalité proposait de fixer la rémunération forfaitaire annuelle à :

- CHF 71'500.- pour le syndic, activité fixe arrêtée à 45 %. Le solde selon les représentations effectives et budgétées (remboursement de frais non compris, forfait CHF 7'200.-).
- CHF 55'500.- pour les municipaux, activité fixe arrêtée à 35 %. Le solde selon les représentations effectives et budgétées (remboursement de frais non compris, forfait CHF 5'400.-).

¹ Sont considérées comme activités effectives des séances avec des tiers ou d'une demi-journée au moins en présence de tous les membres de la Municipalité.

Les autres tâches comprises dans la part variable étaient listées comme suit :

- Les réceptions et représentations communales (exemples : assemblée d'une association ou d'un club, manifestation culturelle, partie officielle, etc.) ;
- Les participations aux séances des commissions communales, intercommunales ou cantonales ;
- Les travaux et études effectués par des tiers et liés à l'élaboration d'un projet ;
- Les réunions de chantiers ;
- Les réunions avec des mandataires, propriétaires, opposants, etc. ;
- Les séances publiques (présentations, participatives) ;
- Les rencontres avec d'autres Municipalités pour traiter d'un sujet commun ;
- Les journées de formation ou d'information ;
- Suppléance d'un collègue en cas d'absence (maladie, vacances, etc.).

Dans son préavis, la Municipalité estimait les tâches précitées, comprises dans la part variable, pour le syndic ainsi que les 6 autres membres de l'exécutif, à :

- 1'500 heures pour les tâches communales (au total pour le syndic est les municipaux)
- 700 heures pour les représentations intercommunales ou cantonales.

La Municipalité proposait de fixer cette rémunération à CHF 65.-/ heure + vacances, (10,64 % jusqu'à 54 ans, 13,04 % dès 55 ans) et 13ème salaire (8,33 %).

3.2. Décision du Conseil communal du 1er mars 2022 – Préavis municipal n° 01-2022

Suivant le rapport et l'amendement proposé par la Commission des finances, le Conseil communal, lors de sa séance du 1^{er} mars 2022, a décidé

- de plafonner le nombre d'heures de part variable à 2'200 h pour la législature et pour l'ensemble des membres de l'exécutif.
- de fixer la part de la cotisation à la caisse de pension à la charge des municipales et municipaux à un tiers.
- de fixer le montant des frais forfaitaires des membres de la Municipalités à respectivement CHF 4'800.- (pour les municipales et municipaux) et CHF 6'000.- pour le syndic.

4. Evolution des traitements de l'exécutif depuis la fusion

A la lecture des budgets votés par le Conseil communal et des comptes bouclés le traitement des membres de la Municipalité (compte 10200.3001.00) s'est établi comme suit :

	2022	2023	2024	2025
Préavis 01-2022	580'100.00			
Budget	580'100.00	700'000.00	738'500.00	750'000.00
Comptes	738'954.00	758'784.50	780'342.00	

5. Activité / Dotation de la Municipalité

Afin de répondre au postulat de la Commission des finances, la Municipalité a confié un mandat à la société Compas Management Services – qui a procédé à plusieurs analyses semblables dans d'autres communes - dont l'objectif était de définir et quantifier les activités du Syndic et des membres de la Municipalité afin déterminer de manière précise les dotations nécessaires et préciser le mode de rémunération le mieux adapté (rémunération forfaitaire, rémunération dépendant d'un ou de plusieurs inducteurs d'activités, combinaison des deux systèmes).

Pour atteindre cet objectif, le travail a été organisé comme suit :

5.1. Élaboration d'une liste d'activités

Cette étape a permis de décrire de manière structurée et exhaustive l'ensemble des activités des membres de la Municipalité. Ces activités ont été classifiées en processus et sous-processus.

N°	Désignation	Remarques
P 1.1	Effectuer la conduite politique de la commune - Municipalité	Municipalité en plénum
SP 1.1.1	Préparer / participer / effectuer le suivi - Conseil communal	Séances Conseil communal, groupes politiques, etc.
SP 1.1.2	Préparer / effectuer / suivre - Municipalité (affaires courantes)	Séances Municipalité - affaires courantes, etc.
SP 1.1.3	Préparer / effectuer / suivre - Municipalité (conduite stratégique)	Séances Municipalité - programme de législature, budget, etc.
SP 1.1.4	Effectuer les autres activités de conduite politique - Municipalité	
P 1.2	Effectuer la conduite politique de l'administration / dicastère - Municipal	Municipal dans son dicastère
SP 1.2.1	Préparer / effectuer / suivre - Dicastère (affaires courantes)	Séances Chefs de service, secrétaire mun., resp. RH, etc.
SP 1.2.2	Préparer / effectuer / suivre - Commissions permanentes / non permanentes	Séances de commission, etc.
SP 1.2.3	Effectuer la conduite politique de l'administration - projets spécifiques	Séances - conduite de projets (projets spécifiques)
SP 1.2.4	Effectuer les autres activités de la conduite politique - Dicastère	
P 1.3	Effectuer la conduite / gestion d'entités externes - Municipal	Présidence, membre comité, etc. d'entités externes - variable
SP 1.3.1	Préparer / Effectuer / effectuer le suivi - Grandes entités	Participation à la conduite / gestion d'entités tiers, i.e. hors du giron communal. Ces entités tierces sont classées en fonction de la charge de travail induite (grande entité, entité moyenne, petite entité)
SP 1.3.2	Préparer / Effectuer / effectuer le suivi - Entités moyennes	
SP 1.3.3	Préparer / Effectuer / effectuer le suivi - Petites entités	et de la fonction occupée par le Municipal (Présidence, membre de l'exécutif, autre - assemblée générale, etc.).
SP 1.3.4	Effectuer les autres activités liées à la conduite / gestion d'entités externes	
P 1.4	Effectuer le travail d'information, communication, représentation et RP	
SP 1.4.1	Effectuer le travail d'information et de communication	Communication directe et Indirecte (via media).
SP 1.4.2	Effectuer le travail de représentation et de relations publiques	Participation à des assemblées, travail de relations publiques, etc.
SP 1.4.3	Effectuer les autres activités de communication	
P 1.5	Effectuer le travail de réflexion politique	
SP 1.5.1	Se tenir informé des thèmes politiques généraux, etc.	Travail de réflexion et d'information
SP 1.5.2	Approfondir certains thèmes politiques	Approfondissement (séminaires, visites, etc.)
SP 1.5.3	Effectuer des formations continues	Formations continues en lien avec l'activité
SP 1.5.4	Effectuer les autres activités de réflexion politique	
P 1.6	Effectuer les activités purement opérationnelles - Municipal	
SP 1.6.1	Effectuer les activités purement opérationnelles liées au dicastère	Prise en charge de tâches opérationnelles
SP 1.6.2	Effectuer les autres activités purement opérationnelles - temps personnel, autres	

5.2. Quantification des activités

Cette quantification a été opérée en attribuant à chacune des activités un volume annuel (nombre de fois que l'activité est réalisée) et une norme estimée (temps de travail nécessaire pour réaliser une fois l'activité), ceci en prenant pour référence la dernière année connue au moment du démarrage des travaux, soit l'année 2023.

Pour ce faire, les membres de la Municipalité se sont basés sur leurs données propres (agenda, notes, etc.) lorsque disponibles ainsi que sur leur expérience de la fonction. Cette analyse a nécessité un investissement d'une trentaine d'heures par municipale et municipal, ainsi qu'un accompagnement du mandataire.

5.3. Revue de la liste d'activités quantifiée

Cette revue a permis de déterminer, à partir des estimations de chaque membre de la Municipalité, des standards communs (volumes, normes) à l'ensemble de la Municipalité, ceci en termes de volumes d'activités et de temps par activité (norme).

Ce travail a été réalisé en ateliers, au cours de 4 séances, avec l'ensemble des membres de la Municipalité. Il a permis de dégager des standards définis par la Municipalité (volumes, normes) ou « standards Municipalité » dans le rapport. Ces standards définis par la Municipalité intègrent des considérations en termes d'efficacité (activités possiblement inutiles, doublons, pertes de temps, etc.) ainsi qu'une partie des heures « non recensées / payées ».

Ils ne constituent cependant pas des normes observées au sens strict.

5.4. Établissement d'une liste d'activités épurées / optimisées

Celle-ci permet de déterminer les dotations nécessaires pour les diverses activités de la Municipalité et le mode de rémunération le mieux adapté. Pour la dotation nécessaire, deux cas de figure sont considérés :

- « Standards Municipalité » : dotation correspondant aux standards définis par la Municipalité (volumes, normes) ;
- « Standards Base 2023 » : dotation ajustée à 5.0 EPT² – équivalents plein temps correspondant aux standards calculés à partir des heures payées aux membres de la Municipalité.

5.5. Contexte de la fusion

La fusion a fortement sollicité la conduite politique puisqu'il a fallu mettre en place la nouvelle commune, processus conduit par les responsables politiques et soutenu par les cadres et collaborateurs de l'administration communale.

Une fois ladite mise en place achevée et le fonctionnement stabilisés, il y a bien entendu lieu d'escompter un gain d'efficacité en termes de conduite politique lié notamment à la courbe d'apprentissage organisationnel.

5.6. Rapport de la société Compas Management Services Sàrl

La mise en œuvre de la méthode expliquée ci-dessus ont permis à notre mandataire d'établir le rapport annexé.

Il apparaît que, en reprenant les standards définis par la Municipalité, la dotation totale de la Municipalité de la Commune de Blonay – Saint-Légier s'élève à 6.71 EPT (ou 671%), soit 12'470 heures travaillées³. Soulignons que cette dotation devrait contenir la majorité, voire la totalité des heures non déclarées, mais intègre également des heures dites « inefficaces » puisqu'elle ne repose pas sur des observations de terrain. Si l'on enlève la dotation relative à la présidence de l'ASR (27.0%), la dotation ci-dessus est réduite à 6.44 EPT.

6. Mode de rémunération

Quatre modes de rémunération sont possibles quant à la rémunération d'un membre de Municipalité, à savoir :

- Rémunération fixe : montant forfaitaire mensuel / annuel, traduisant l'engagement général dans les affaires communales et déterminé en fonction d'une charge de travail globale, versé sans recensement des activités spécifiques y relatives. *Exemple fictif : CHF 70'000.- / an pour un Syndic.*
- Rémunération variable – jeton de présence : montant forfaitaire rémunérant une activité spécifique, par exemple la participation à une séance. *Exemple fictif : CHF 120.- pour une séance de Municipalité.*
- Rémunération variable – vacations : montant rémunérant une activité spécifique, par exemple la participation à une séance, la rédaction d'un rapport, la préparation d'un dossier spécifique, etc., calculé à l'heure (ou parfois sous forme de forfait). *Exemple fictif CHF 60.- par heure de séance.*
- Indemnités : remboursement ou compensation pour les frais liés à la fonction (voiture, téléphone, etc.), avec pour alternative la mise à disposition de matériel ou d'équipement (ordinateur, téléphone, etc.). *Exemple fictif : CHF 500.- / an pour frais de communication ou CHF 0.7 par km en cas d'utilisation d'un véhicule privé.*

Outre les éléments, la rémunération peut également intégrer par exemple des primes ou gratifications exceptionnelles. Ces derniers éléments, ainsi que les indemnités (censées représenter le simple remboursement de frais effectifs) ne sont pas considérés plus avant dans la discussion ci-dessous.

² 1 EPT correspond à 1'859 heures.

³ Il est important de préciser que sur ces 12'470 heures travaillées (taux d'activité moyen par municipal : 95%), seules 9'350 heures ont été rémunérées. Ces dernières représentent un taux d'activité de 505% réparti entre les sept municipaux, soit un total de 5.05 EPT (2.55 EPT fixe / 2.5 EPT de vacation).

Actuellement, sur la base du préavis municipal n° 01-2022 concernant le traitement et indemnités de la Municipalité, le mode de rémunération des membres de la Municipalité de la Commune de Blonay – Saint-Légier est constitué d'un montant annuel fixe devant être complété dans une moindre mesure de vacations liées aux tâches municipales. Les rémunérations fixes sont de CHF 71'500.- (taux d'activité de 45.0%) pour le Syndic et de CHF 55'500.- (taux d'activité de 35.0%) pour les autres membres de la Municipalité, avec en sus des vacations plafonnées à 2'200 heures pour l'ensemble de la Municipalité et rémunérées à hauteur de CHF 65.- / heure. Les indemnités s'élèvent à CHF 6'000.- / an pour le Syndic et CHF 4'800.- / an pour les autres membres de la Municipalité.

Notons que, selon les décomptes de vacations pour l'année 2023, le nombre d'heures de vacations s'est élevé à 3'989 heures + 660 heures (ASR), donc un montant supérieur au plafond indiqué ci-dessus.

De fait et pour l'année 2023, les taux d'activités fixes et variables sont quasiment équivalents (2.55 EPT fixes et 2.50 EPT variables).

Toujours selon le préavis municipal 01-2022 concernant le traitement et indemnités de la Municipalité, les dotations et rémunérations fixes sont réputées couvrir les travaux de base liés à la fonction alors que la part variable couvre les autres tâches.

6.1. Rémunération fixe ou variable

Compte tenu de l'ensemble des critères ci-dessus, et en particulier de la nature fixe ou variable des diverses activités déployées par les membres de la Municipalité de la Commune de Blonay - Saint-Légier, la répartition suivante entre rémunération fixe et rémunération variable pourrait être mise en place pour la prochaine législature. Il en découlerait logiquement une réévaluation à la hausse des taux fixes.

6.1.1. Rémunération fixe

- Conduite politique de la commune ;
- Conduite politique de l'administration, des dicastères ;
- Travail d'information, communication, représentation
- Travail de réflexion politique ;
- Activités purement opérationnelles (activités occasionnelles).

6.1.2. Rémunération variable

- Conduite / gestion d'entités externes ou intercommunales.

En clair, toutes les activités des Municipaux sont rémunérées / dotées de manière fixe, c'est-à-dire via un forfait, à l'exception de la gestion / conduite des entités externes / tierces.

Cela nécessite un organigramme communal équilibré (en termes de charge de travail de conduite politique), et une considération spécifique des situations particulières.

6.2. Gestion des entités externes / tierces

Seule la gestion des entités externes ou intercommunales ferait l'objet d'une rémunération variable. Cette rémunération devra être étudiée dans le cadre du préavis de début de législature 2026-2031.

6.3. Conclusions du rapport de Compas Management Services Sàrl

En se basant sur les documents à disposition pour l'année 2023, en particulier sur les heures déclarées, et sur les discussions menées avec les membres de la Municipalité, les éléments suivants sont relevés.

Pour arriver à une dotation définitive de la Municipalité, il est possible de se baser sur :

1. **Dotation de 6.71 EPT – « standards Municipalité »** : reprendre la dotation de 6.71 EPT et les répartitions y afférentes. Cette dotation intègre des « inefficiences » et n'est pas basée sur des observations de terrains. Cependant, elle se base sur les standards définis par la Municipalité.
2. **Dotation de 5.00 EPT – « standards Base 2023 »** : reprendre la dotation de 5.00 EPT en partant du principe que les heures non déclarées sont équivalentes aux heures qui pourraient être optimisées et que la dotation de l'année de référence 2023 correspond à une dotation acceptable. Certains potentiels d'optimisation demeurent, mais la dotation se base sur la réalité 2023.
3. **Dotation ajustée – standards optimisés (potentiels d'optimisation exploités)** : partir de la liste d'activités quantifiée et effectuer des analyses plus fines là où cela est nécessaire (cf. note technique ci-dessus) pour arriver à ajuster les standards à la réalité du terrain. Elle se base sur les travaux et réflexions de la Municipalité, agrémentés d'une revue critique et d'observations de terrain... et est en ce sens plus proche de la réalité.

Parmi les trois variantes ci-dessus, la troisième variante constitue certainement l'option à privilégier, cela d'autant plus que se pose la question du passage de 7 à 5 municipaux qui doit être débattue lors de la séance du Conseil communal du 17 juin 2025 et qui fait l'objet du préavis municipal n° 10-2025.

7. Réponse au postulat et conclusions de la Municipalité

Après avoir pris connaissance du rapport de Compas Management Services Sàrl, la Municipalité entend, dans le courant du second semestre 2025, établir un bilan de législature, tout en tenant compte des conclusions du rapport précité et de la décision que prendra le délibérant quant au nombre de membres dont doit être composé l'exécutif à l'avenir.

Il ressort de cette analyse la nécessité de revoir à la hausse le taux d'activité fixe des membres de la Municipalité, afin de réduire l'écart entre le travail effectué et les heures payées (cf point 5.6).

Aussi, fort de ce qui précède, notre autorité n'entend pas déposer de nouveau préavis pour les 12 derniers mois de la législature.

La Municipalité estime ainsi avoir répondu à ce postulat.

Nous vous remercions, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs les Conseillères et Conseillers, de votre attention.

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le syndic

A. Bovay



Pour le secrétaire

E. Roulet

Délégation municipale : M. Alain Bovay, syndic



VD-BSL-MAN Conduite de l'administration communale

Commune de Blonay – Saint-Légier VD



Rapport succinct **Activités / dotation de la Municipalité**

Neuchâtel, avril 2025

Document établi par :

Compas Management Services

Dr Gilles A. Léchet et Mme Eve Zou Berdat
Ch. des Vernets 2, case postale 2029
CH-2001 Neuchâtel / Corcelles
Tél. 032 730 16 00

Toute désignation de personne, de statut ou de fonction s'entend
indifféremment au féminin et au masculin.



Événements	Ateliers en plénum Municipalité, travail individuel par Municipal
Date, heure et lieu	Ateliers du 10 septembre 2024 et des 25 février, 24 mars et 31 mars 2025, Administration communale, Route du Village 45, CH-1807 Blonay
Participation	Municipalité <i>in corpore</i> , secrétaire municipal et secrétaire municipal adjoint Compas Management Services



CONTEXTE ET OBJECTIF. La **dotation globale** de la Municipalité de la Commune de Blonay-Saint-Légier correspond pour l'année de référence 2023 à **5.05 EPT – équivalents plein temps** (ou 4.78 hors Présidence ASR – Association Sécurité Riviera) réparti en une dotation fixe de 2.55 EPT et une dotation variable de 2.50 EPT. Cette dotation ne correspond pas à ce qui est prévu par le **Préavis No 01-2022** concernant le traitement et indemnités de la Municipalité. Elle ne correspond pas non plus à l'ensemble des **heures travaillées** par les membres de la Municipalité, plusieurs desdits membres affirmant « ne pas noter toutes leurs heures ». Lesdites heures travaillées contiennent par ailleurs du travail possiblement **inefficient** (activités non indispensables / utiles, sur qualité, doublons, retravail, etc.). D'où la volonté de **répertorier et de quantifier les activités des membres de la Municipalité**, afin de définir les **dotations nécessaires** et le **mode de rémunération** le mieux adapté.

LISTE D'ACTIVITÉS – STRUCTURE. L'ensemble des activités des membres de la Municipalité s'organisent en **six processus** (eux-mêmes composés de sous-processus, activités et tâches). Il s'agit des processus suivants : (1) conduite politique de la commune, (2) conduite de l'administration, (3) conduite d'entités « externes / tierces », (4) information, communication, représentation et relations publiques, (5) réflexion politique et (6) tâches purement opérationnelles (métier, à minimiser).

DOTATION DE LA MUNICIPALITÉ. À partir de la liste d'activités, des **standards** ont été établis en termes de volume d'activités et de temps de travail unitaire (norme) pour calculer une dotation par activité et une dotation totale. **Deux cas de figure** sont envisagés :

1. **Standards Municipalité** : standards définis par la Municipalité au moyen d'un recensement des données disponibles (effectué par chaque Municipal) et d'une discussion en atelier.
2. **Standards Base 2023** : standards calculés sur la base des données de l'année de référence 2023, donc sur les heures recensées / déclarées pour cette année. Ce calcul est réalisé à l'initiative du mandataire et n'engage pas la Municipalité.

Ces standards ont fait l'objet d'une discussion critique en atelier, mais ne se basent pas sur des **observations de terrain** (effectuées par le mandataire), et sont donc susceptibles de contenir des **heures inefficientes** et de faire l'impasse sur certaines **heures non recensées / déclarées**. Réaliser lesdites observations aurait nécessité des ressources dépassant le cadre budgétaire fixé pour la réalisation de la présente analyse.



Il apparaît qu'en reprenant les **standards définis par la Municipalité**, la dotation totale de la Municipalité de la Commune de Blonay – Saint-Légier s'élève à **6.71 EPT** (ou 671%), soit **12'470 heures travaillées**. Soulignons que cette dotation devrait contenir la majorité, voire la totalité des heures non déclarées, mais intègre également des heures inefficaces puisqu'elle ne repose pas sur des observations de terrain. Si on enlève la dotation relative à la Présidence de l'ASR (27.0%), la dotation ci-dessus est réduite à 6.44 EPT.

Par définition, en reprenant les **standards Base 2023**, ajustés à 5.0 EPT, la dotation totale de la Municipalité de la Commune de Blonay – Saint-Légier s'élève à **5.0 EPT** (ou 500%), soit **9'296 heures travaillées**. Si on enlève la dotation relative à la Présidence de l'ASR (27.0%), la dotation ci-dessus est réduite à 4.73 EPT.

Le cas échéant, il est possible de **préciser les dotations** ci-dessus, ceci via des techniques pour certaines relativement invasives telles que des analyses de type ETU – analyse du temps de travail, la détermination de normes observées, l'utilisation de *benchmarks* ou encore un suivi en continu et sur plusieurs jours des membres de la Municipalité.

Notons encore que les considérations ci-dessus traitent d'une période correspondant à la mise en place de la **fusion des communes** de Blonay et de Saint-Légier, soit un processus qui sollicite fortement la conduite politique. Une fois ladite mise en place achevée et le fonctionnement stabilisé, il est possible d'escompter un gain d'efficacité en termes de conduite politique lié notamment à la courbe d'apprentissage organisationnel.

MODE DE RÉMUNÉRATION. Actuellement, le mode de rémunération des membres de la Municipalité de la Commune de Blonay – Saint-Légier est constitué d'un **montant annuel fixe** devant être **complété dans une moindre mesure de vacations liées aux tâches municipales**. Les rémunérations fixes sont de CHF 71'500.- (taux d'activité de 45.0%) pour le Syndic et de CHF 55'500.- (taux d'activité de 35.0%) pour les autres membres de la Municipalité. À ces rémunérations et taux d'activités fixes s'ajoutent des vacations (rémunération / taux d'activités variable) rémunérées à hauteur de CHF 65.- / heure.



Les **critères stratégiques, financiers et de faisabilité** suivants permettent de guider le choix du mode de rémunération en général, et en particulier celui entre une rémunération fixe et une rémunération variable :

1. **Critères de nature stratégique** : conduite efficace, activités fixes versus variables (inclus variabilité entre Municipaux), orientation objectifs versus consommation de ressources, correction / exhaustivité, équité.
2. **Critères de nature financière** : efficience, prévisibilité / limitation des coûts, travail de recensement.
3. **Critères de faisabilité** : simplicité / clarté / acceptabilité, équilibre entre dicastères, sécurité.

Compte tenu des critères ci-dessus, le **mode de rémunération** proposé est le suivant. Toutes les **activités des Municipaux sont rémunérées / dotées de manière fixe**, c'est -à-dire via un forfait, à l'exception de la gestion / conduite des entités externes / tierces. Ceci nécessite un organigramme communal équilibré (en termes de charge de travail de conduite politique), et une considération spécifique des situations particulières, via attribution d'un supplément. Ceci concerne la Présidence de l'ASR (rémunérée spécifiquement par l'association) et le Dicastère Urbanisme et travaux (besoin accru de conduite politique).

Tableau 1 Mode de rémunération – Standards Municipalité (6.7 EPT), avec arrondis

Nom	Standards - Base Municipalité (6.7 EPT)				Standards - Base Municipalité (6.7 EPT) arrondis			
	Dotation fixe (%)			Dotation variable (%)	Dotation fixe (%)			Dotation variable (%)
	Base	Suppl.	Total fixe		Base	Suppl.	Total fixe	
Administration générale - Syndicature	89,1%	0,0%	89,1%	89,9%	89,0%	0,0%	89,0%	90,0%
Sociétal - Sécurité - Ecoles	73,9%	27,0%	100,9%		74,0%	27,0%	101,0%	
Forêts - Affaires culturelles	73,9%	0,0%	73,9%		74,0%	0,0%	74,0%	
Urbanisme et travaux	73,9%	21,2%	95,1%		74,0%	20,0%	94,0%	
Bâtiments - Domaines	73,9%	0,0%	73,9%		74,0%	0,0%	74,0%	
Finances - Dév. Durable, Environnement - Energie	73,9%	0,0%	73,9%		74,0%	0,0%	74,0%	
Espaces publics	73,9%	0,0%	73,9%		74,0%	0,0%	74,0%	
Total	533%	48%	581%		90%	533%	47%	
Dotation totale				671%				670%

Source : Compas Management Services, données fournies par la Commune de Blonay-Saint-Légier

Pour les **activités liées à la gestion / conduite des entités externes / tierces**, la proposition consiste à avoir une rémunération variable en fonction du type d'entité (grand, moyenne, petite) et de la fonction occupée (présidence, membres exécutifs, autres). Ce système est en quelque sorte celui pratiqué en l'état pour la Présidence de l'ASR – Association Sécurité Riviera.



Le Tableau 1 présente le **mode de rémunération** des membres de la Municipalité de la Commune de Blonay-Saint-Légier calculé sur la base des **standards définis par ladite municipalité** (« standards Municipalité »). Le tableau présente les calculs bruts, ainsi que les dotations arrondies qu'il convient d'utiliser en pratique. La **dotation globale de la Municipalité** s'élève avec cette variante à **6.71 EPT**, ou 6.44 EPT sans prendre en compte le mandat de **Présidence de l'ASR**.

Le Tableau 2 présente le **mode de rémunération** des membres de la Municipalité de la Commune de Blonay-Saint-Légier calculé sur la base des **standards Base 2023**.

Tableau 2 Mode de rémunération – standards Base 2023 (5.0 EPT), avec arrondis

Dicastère	Standards - Base 2023 (5.0 EPT)			Dotation variable (%)	Standards - Base 2023 (5.0 EPT) arrondis			Dotation variable (%)
	Dotation fixe (%)				Dotation fixe (%)			
	Base	Suppl.	Total fixe		Base	Suppl.	Total fixe	
Administration générale - Syndicature	65,5%	0,0%	65,5%	66,1%	65,0%	0,0%	65,0%	63,0%
Sociétal - Sécurité - Ecoles	54,3%	27,0%	81,3%		55,0%	27,0%	82,0%	
Forêts - Affaires culturelles	54,3%	0,0%	54,3%		55,0%	0,0%	55,0%	
Urbanisme et travaux	54,3%	15,6%	69,9%		55,0%	15,0%	70,0%	
Bâtiments - Domaines	54,3%	0,0%	54,3%		55,0%	0,0%	55,0%	
Finances - Dév. Durable, Environnement - Energie	54,3%	0,0%	54,3%		55,0%	0,0%	55,0%	
Espaces publics	54,3%	0,0%	54,3%		55,0%	0,0%	55,0%	
Total	391%	43%	434%	66%	395%	42%	437%	63%
Dotation totale				500%				500%

Source : Compas Management Services, données fournies par la Commune de Blonay-Saint-Légier

La **dotation globale de la Municipalité** s'élève avec cette variante à **5.00 EPT**, ou **4.73 EPT** sans prendre en compte le mandat de **Présidence de l'ASR**.

Par rapport à la situation actuelle, les deux variantes se caractérisent par une **proportion nettement plus importante de rémunération fixe, soit 86.8% d'activités fixes contre 50.5%** (en comptant le mandat de Présidence de l'ASR de 0.27 EPT comme activité fixe) pour la situation actuelle. Elles diffèrent en termes de **dotation totale**, la variante Standards Municipalité se basant sur des standards définis par la Municipalité alors que la variante Base 2023 se fonde sur les heures recensées / payées pour l'année 2023. Des **observations de terrain** permettent d'ajuster ces standards, comme mentionné plus haut.



CONCLUSION. Les éléments ci-dessus permettent de définir, structurer et quantifier l'ensemble des activités de la Municipalité. Pour arriver à une **dotation définitive**, il est possible de :

1. **Dotation de 6.71 EPT - standards Municipalité** : reprendre la dotation de 6.71 EPT et les répartitions y afférentes. Cette dotation intègre des inefficiences et n'est pas basée sur des observations de terrains. Par contre elle se base sur les standards définis par la Municipalité.
2. **Dotation de 5.00 EPT – standards Base 2023** : reprendre la dotation de 5.00 EPT en partant du principe que les heures non déclarées sont équivalentes aux heures inefficaces... et que la dotation de l'année de référence 2023 correspond à une dotation acceptable. Certains potentiels d'optimisation demeurent, mais la dotation se base sur la réalité 2023.
3. **Dotation ajustée – standards optimisés** (potentiels d'optimisation exploités) : partir de la liste d'activités quantifiée et effectuer des analyses plus fines là où cela est nécessaire pour arriver à ajuster les standards à la réalité du terrain. Elle se base sur les travaux et réflexions de la Municipalité, agrémentés d'une revue critique et d'observations de terrain... et est en ce sens plus proche de la réalité.

Parmi les trois variantes ci-dessus, la troisième variante constitue certainement l'option à privilégier, ceci d'autant plus que se pose la question du passage de 7 à 5 Municipaux. Cette option nécessite cependant l'engagement de ressources pour mener à bien les analyses fines.