

CONSEIL INTERCOMMUNAL

Rapport de la commission chargée d'étudier le préavis No 05/2026 relatif à la révision, adaptation et mise en conformité des statuts de l'Association Sécurité Riviera

Au Conseil intercommunal Sécurité Riviera

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

La commission chargée d'examiner l'objet cité en titre s'est réunie le 29 avril 2026 à 18h30 à la Caserne des pompiers de Montreux, rue de la Corsaz 4, 1820 Montreux. La séance s'est terminée à 20h05.

Elle était composée des membres suivants :

Montreux	Ihab Al Jundi
Montreux	Tal Luder
Montreux	Yanick Hess
Vevey	Sarah Dohr (présidente- rapporteur)
Vevey	Jacques Sauvonnet
Vevey	Caroline Gigon
La Tour-de-Peilz	Gabrielle Heller
La Tour-de-Peilz	Geneviève Pasche
Amont (Blonay – Saint-Légier)	Michèle Perrelet
Amont (Chardonne)	Anne Ducret
Amont (Corseaux)	Jean-Paul Gremion
Amont (Corsier)	Nicolas Luyet
Amont (Jongny)	Sandrine Félix
Amont (Veytaux)	Alexandre Koschevnikov

Présences Codir :

Bernard Degex, Président (Blonay-St-Légier)
Christian Kaelin, Membre (Corsier)
Arnaud Rey-Lescure, Membre (Veytaux)

Présences ASR :

Clément Leu, Directeur ASR
Sébastien Piu, Directeur administratif et Chef des Services généraux

En préambule, il est précisé qu'un commissaire a adressé en amont de la séance une série de questions relatives au préavis et aux éléments de gouvernance présentés. Les réponses ont été fournies par l'ASR par le biais d'un courrier ainsi que d'un courriel de réponse, lesquels sont annexés au présent rapport. Ces éléments ont été portés à la connaissance de la commission et n'ont pas suscité de questions complémentaires lors de la séance.

Présentation du préavis

M. Degex ouvre la présentation, appuyée par un support PowerPoint, en excusant les membres absents du Comité de direction, y compris le vice-président. *(Il est précisé en préambule que cette présentation sera reprise et présentée au Conseil intercommunal de l'ASR lors de sa séance du 18 juin 2026 et qu'elle ne figure dès lors pas dans le présent rapport.)*

M. Degex expose ensuite la réflexion stratégique menée par le CODIR durant l'automne dernier autour des notions de vision, mission et stratégie de l'Association Sécurité Riviera.

Il rappelle que cette réflexion s'inscrit dans l'évolution de l'ASR depuis sa création en 2007 et qu'elle s'est intensifiée dès 2014 avec l'intégration du SDIS. Dès cette période, une volonté forte de renforcer la transversalité entre les différents services de sécurité a émergé.

Le CODIR souligne ainsi la volonté constante de considérer l'ASR comme une entité unique, malgré les spécificités légales propres à chaque domaine d'activité, notamment en matière de police, d'ambulances, de SDIS ou encore de dispositions liées à l'ECA.

M. Degex a également rappelé qu'il n'a jamais été envisagé de fonctionner selon une logique de dicastères attribués à des municipaux, mais bien de privilégier une gouvernance transversale et collaborative entre les différents services et organes de l'association.

Enfin, il est relevé que la réflexion stratégique tient également compte du positionnement régional de la Riviera, notamment dans son articulation avec les axes cantonaux et intercantonaux, en particulier en direction de Fribourg.

M. Leu reprend ensuite la présentation en précisant que la révision de l'article 20 constitue l'élément central du nouveau mode de fonctionnement proposé. Il explique que le travail réalisé autour de la vision, de la mission et de la stratégie de l'ASR a conduit à définir des mesures concrètes en matière d'organisation et de gouvernance.

Il présente ainsi une organisation structurée autour de six programmes stratégiques : **infrastructures, numérique, ressources humaines, finances, mobilité et gouvernance**. Ces programmes constituent la base du fonctionnement futur du CODIR et de la gestion des projets.

Le système proposé repose sur des délégations composées de membres du CODIR, sur un modèle comparable aux délégations municipales. L'objectif affiché est toutefois de ne pas structurer l'organisation « par métier » ou par service cloisonné, mais de maintenir une logique transversale entre les différents domaines d'activité.

La **délégation gouvernance** reprend notamment certaines fonctions de coordination auparavant assumées par le bureau exécutif. Elle assure l'organisation des séances, le lien entre l'ASR et le CODIR ainsi que la coordination générale des travaux. Dans ce cadre, il est prévu que le président et le vice-président du CODIR soient membres de cette délégation afin d'assurer la continuité et le suivi institutionnel.

M. Leu précise également que le fonctionnement proposé repose sur une logique de gestion par projets. Les délégations peuvent agir comme comités de pilotage (COPI) pour les projets relevant de leur domaine, tandis que le CODIR conserve les compétences décisionnelles, stratégiques et politiques. Les délégations assurent ainsi la préparation, le suivi et l'affinage des dossiers avant leur validation formelle par le Comité de direction.

M. Degex reprend ensuite la parole afin d'apporter des précisions sur le fonctionnement concret du futur dispositif de gouvernance.

Il indique que le CODIR se réunit actuellement à raison d'environ trois séances par mois sous forme de bureau exécutif réunissant l'ensemble de ses membres. Selon les explications fournies, la nouvelle organisation doit permettre une meilleure structuration du suivi des dossiers et des projets grâce à des outils de pilotage, d'indicateurs et de coordination plus adaptés et ainsi mieux gérer le temps des membres du CODIR.

Il est notamment relevé que certains projets d'envergure, tels que celui de la future Maison de la sécurité, mobilisent fortement les ressources du CODIR ainsi que celles de la direction de l'ASR, notamment MM. Melikian et Piu. Le nouveau mode de gouvernance vise ainsi à améliorer la répartition des charges, le suivi des projets et l'implication des différents membres du CODIR au travers des délégations thématiques.

Dans ce cadre, chaque délégation sera composée de trois à quatre membres du CODIR. La répartition des délégations sera effectuée au début de chaque législature, en tenant compte des compétences, des affinités et des besoins de fonctionnement de l'institution.

Échanges autour du préavis

À la suite de la présentation générale, la commission a procédé à un échange avec les représentants du CODIR et de l'ASR, avant d'examiner les nouveaux statuts article par article.

Plusieurs questions ont porté sur le fonctionnement des délégations proposées dans le cadre de la nouvelle gouvernance. Il a été précisé que les délégations seraient composées de trois à quatre membres du CODIR afin d'éviter une surcharge de travail et de mieux répartir les responsabilités entre les représentants des communes. Les délégations pourront, selon les besoins, s'adjoindre l'appui de collaborateurs internes, de spécialistes métiers ou de mandataires externes. Lorsque cette collaboration n'engendre pas de coûts supplémentaires, elle pourra être décidée directement par la délégation concernée. En revanche, tout engagement impliquant des frais devra faire l'objet d'une validation formelle par le CODIR.

Des précisions ont également été demandées concernant le rôle des COPIL (comités de pilotage). Le CODIR a expliqué que les délégations pourront fonctionner comme organes de pilotage dans le cadre de la gestion de projets. Elles auront pour rôle de préparer les dossiers, d'affiner les réflexions et d'assurer le suivi opérationnel des projets avant leur validation politique par le CODIR. Il a été rappelé que les décisions stratégiques et politiques demeurent exclusivement de la compétence du CODIR à titre d'exemple, il a été évoqué que la délégation mobilité pourrait notamment suivre les projets liés au système d'automatisation du trafic (SAT) ainsi qu'aux travaux de l'office de la mobilité.

Une discussion a également porté sur le rôle du CODIR dans la définition de la vision stratégique de l'institution. Il a été confirmé que toutes les décisions politiques et stratégiques continueront d'être prises au niveau du CODIR. La présence du président et du vice-président dans la délégation gouvernance a été justifiée par la nécessité d'assurer la préparation des séances, la coordination générale ainsi que la continuité du fonctionnement en cas d'absence, d'accident ou de vacances.

La question de la séparation entre les niveaux politique et opérationnel a également été abordée. Il a été rappelé que la direction d'ASR participe aux travaux avec une voix consultative uniquement et sans compétence décisionnelle. Le CODIR a indiqué que ce fonctionnement correspond à une pratique courante dans de nombreuses institutions publiques et parapubliques. Le rôle de la direction d'ASR est d'apporter un soutien technique et une expertise opérationnelle, tandis que les décisions relèvent des organes politiques. Il a en outre été relevé que cette séparation des rôles figure expressément dans les dispositions statutaires, notamment à l'article 19.

Le CODIR a également souligné que la nouvelle organisation se veut volontairement souple et évolutive. Les modifications statutaires visent à permettre l'adaptation future des délégations et de la structure de gouvernance selon les besoins de l'institution et l'évolution des projets.

Les échanges ont également mis en évidence l'évolution du périmètre des enjeux sécuritaires, lesquels dépassent aujourd'hui les seules frontières communales. Il a notamment été rappelé que plusieurs collaborations existent déjà à l'échelle régionale et intercantonale, en particulier dans le domaine du SDIS et de certaines coordinations opérationnelles avec le canton de Fribourg.

Il a également été relevé que les problématiques de mobilité, de sécurité et de secours doivent être appréhendées dans une logique territoriale plus large, tenant compte des déplacements quotidiens de la population et des interdépendances entre communes.

La question de la représentativité des communes au sein du Comité de direction a été abordée durant les échanges. Il a été rappelé que le principe actuellement retenu demeure celui d'une représentation par commune, indépendamment de sa taille démographique.

Examens des articles

Dans le cadre de l'examen détaillé des articles, la commission a relevé une incohérence rédactionnelle entre les **articles 21** et **23** concernant la notion de « remplaçant ». Le Comité de direction a indiqué qu'il s'agissait d'une coquille rédactionnelle devant être harmonisée.

Concernant l'**article 2** relatif au siège de l'association, la question du maintien du siège statutaire actuel malgré le projet de Maison de la sécurité a été abordée. Il a été précisé qu'un siège statutaire doit être maintenu dans les statuts et qu'une adaptation pourra intervenir ultérieurement lorsque le projet immobilier sera concrétisé.

S'agissant de l'**article 7**, relatif aux prestations à d'autres collectivités publiques, il a été expliqué que la formulation retenue n'exclut pas des collaborations avec des communes non-membres, dans les limites du droit applicable. Des exemples de collaborations ou de conventions existantes ont été évoqués, notamment dans le domaine de la protection civile ou du contrôle du stationnement.

Pour l'**article 9**, il a été confirmé que la notion d'électeur renvoie aux citoyens disposant de leurs droits civiques selon le droit communal et cantonal. Une clarification a également été apportée concernant les réviseurs des comptes, lesquels relèvent d'un mandat spécifique et ne constituent pas un organe politique de l'association.

Concernant l'**article 17**, plusieurs membres ont évoqué la possibilité de préciser la mise à disposition électronique des annexes et documents. Il a toutefois été indiqué que cette question relève davantage du règlement du Conseil intercommunal que des statuts eux-mêmes.

Au sujet de l'**article 26**, le Comité de direction a précisé que les aspects liés aux compétences métiers et à l'organisation opérationnelle relèvent principalement de règlements distincts et non des statuts.

Enfin, l'**article 28** relatif à la future Maison de la sécurité a donné lieu à plusieurs échanges. Le Comité de direction a confirmé que la stratégie privilégiée consiste à recourir à un investisseur institutionnel tiers afin d'éviter un impact sur les plafonds d'endettement des communes membres. Il a été expliqué qu'un investissement direct de l'association entraînerait une augmentation du plafond d'endettement des communes ainsi qu'un impact sur leur capacité financière. Le modèle privilégié vise ainsi à permettre à l'ASR d'occuper les futurs locaux en qualité de locataire plutôt que de propriétaire. Il a également été indiqué qu'une présentation plus détaillée du projet sera encore effectuée devant le Conseil intercommunal.

Discussion au sein de la commission

Après le départ des représentants du Comité de direction et de l'administration de l'ASR, la commission a poursuivi ses échanges en séance interne.

Certains membres ont relevé positivement la volonté de moderniser le fonctionnement et l'amélioration de la répartition du travail au sein du CODIR. La nouvelle organisation a notamment été perçue comme permettant un travail plus structuré et une meilleure implication des membres du Comité de direction.

D'autres remarques ont porté sur le caractère plus centralisé de la gouvernance proposée, tout en relevant que le système laisse une marge d'organisation interne importante au CODIR dans la mise en œuvre des délégations et du fonctionnement.

Au terme des discussions, la commission a procédé au vote des conclusions du préavis.

Le vote est accepté **à la majorité, avec une abstention** et recommande au Conseil intercommunal d'accepter le préavis No 05/2026 relatif à la révision, adaptation et mise en conformité des statuts de l'Association Sécurité Riviera.

CONCLUSIONS

En conclusion, la commission vous prie, Monsieur le Président, Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers, de bien vouloir voter les conclusions suivantes :

Le Conseil intercommunal Sécurité Riviera

Vu le préavis No 05/2026 relatif à la gouvernance et aux adaptations des Statuts de l'Association de communes Sécurité Riviera

Vu le rapport de la commission chargée d'étudier cet objet,

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

d é c i d e

- D'approuver les Statuts de l'Association de communes Sécurité Riviera en fonction des modifications énoncées dans le préavis No 05/2026 et contenues à l'annexe 2 dudit préavis (proposition de révision du 12 mars 2026) ;
- D'autoriser le Comité de direction à adapter la gouvernance de l'Association de communes Sécurité Riviera telle que proposée, dès le 1er juillet 2026 et d'édicter les dispositions utiles dans la limite de ses compétences ;
- D'autoriser le Comité de direction à les soumettre aux autorités cantonales compétentes pour approbation.

Vevey, le 15 mai 2026

Pour la commission :

Sarah Dohr, présidente-rapporteur



CONSEIL INTERCOMMUNAL

QUESTIONS DE MONSIEUR LE CONSEILLER INTERCOMMUNAL TOBLER (LA TOUR-DE-PEILZ) AUX AUTEURS DU PREAVIS 05/2026 « GOUVERNANCE ASR - ADAPTATION ET MISE EN CONFORMITE DES STATUTS »

Mesdames, Messieurs les membres de la Commission ad hoc,

Suite à la séance du Conseil intercommunal du 2 avril 2026, Monsieur le Conseiller intercommunal Tobler a désiré obtenir des informations complémentaires sur le préavis N°05/2026 « Gouvernances ASR – Adaptation et mise en conformité des statuts » et a soumis trois questions au Comité de direction.

En vue de la séance de commission planifiée le 29 avril 2026, vous trouverez les réponses ci-dessous :

➤ **Question N°1 :**

Quelle **définition** écrite les auteurs du préavis donnent-ils à la gouvernance ?

Il est en effet important, pour le début de la nouvelle législature, de s'appuyer sur des bases fortes (cf. bas de p.3). De la panoplie des définitions disponibles il y a risque de se méprendre sur la notion de gouvernance qui doit être cependant convenue si elle veut fédérer.

Je suggère de reprendre celle du SECO de 2023 (gouvernance d'entreprise : désigne les principes et les règles sur la manière de diriger, administrer et contrôler une entreprise)

Réponse :

*Le terme de **Gouvernance**, tel que les auteurs l'utilisent ici, est défini comme l'ensemble des mécanismes, règles, processus et relations par lesquels une organisation (entreprise, État, association) est dirigée, contrôlée et évaluée. La gouvernance établit le cadre de prise de décision, la répartition des pouvoirs et des responsabilités, ainsi que la manière dont les intérêts des parties prenantes sont pris en compte pour atteindre des objectifs stratégiques.*

La proposition de l'auteur de la question d'utiliser la définition du SECO du 6 juillet 2023 est en ce sens très proche, mais est rédigée à l'attention de structure d'entreprise. La définition proposée par les auteurs du préavis s'applique en revanche à tout type d'organisation au sens du Code des obligations (CO).

➤ **Question N°2 :**

(p.7, point 7, 2^e§, 2e phrase) : Que signifie « La symétrie organisationnelle en termes de gestion des affaires et gestion des projets augmente l'efficacité de la structure » ? Le groupe auquel j'appartiens n'a pas réussi à y trouver un sens ; peut-être qu'entre autres un schéma organisationnel contribuerait en plus d'un texte additionnel à la compréhension commune.

Réponse :

*Cette phrase résume le principe selon lequel l'organisation de la conduite fonctionne de manière **cohérente et équilibrée** entre deux types d'activités, soit la **gestion des affaires courantes** (le quotidien, l'administration, le fonctionnement normal) et la **gestion des projets** (les évolutions, innovations, nouveaux développements). Cela se concrétise par une organisation similaire (mêmes règles, mêmes responsabilités, mêmes logiques de fonctionnement) et sur le même niveau de responsabilités (la stratégie)*

➤ **Question N°3 :**

(bas p.5 et tout début p.6) : le texte du préavis = Ces équipes répondent à un COPIL spécifique, dont le noyau est composé **des** membres du CODIR au sein d'une Délégation thématique. Ne faudrait-il pas remplacer « est composé » des membres du CODIR par **de** membres du CODIR ? A défaut un exemple de Délégation thématique clarifierait peut-être la phrase.

Réponse :

Les délégations thématiques sont composées de membres du CODIR.

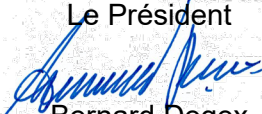
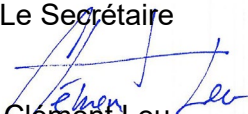
Lorsqu'un projet d'importance stratégique est décidé, il est attribué, en fonction de son objectif final, à une thématique particulière. Le Comité de pilotage (COPIL) de ce projet sera composé des membres de la délégation thématique correspondante et renforcée de personnes apportant des compétences nécessaires à la bonne marche du projet.

Par exemple, un projet de construction relèvera logiquement de la délégation des infrastructures. Les membres désignés du CODIR de la Délégation Infrastructure piloteront le projet au sein du COPIL créé à cet effet, en le complétant avec un architecte, un responsable politique de la commune du lieu, des représentants de parties prenantes clés. Cette manière de faire permet de limiter le nombre d'organes décisionnels et donc de tenir compte d'un engagement raisonnable des ressources du CODIR. Elle permet aussi de simplifier le pilotage en réduisant le nombre de strates décisionnelles. Elle garantit finalement que tous les projets stratégiques puissent être accompagnés par des membres du CODIR.

La proposition de l'auteur de la question s'agissant de la modification de texte peut sans autre être retenue. En effet, cette formulation permet aussi une plus grande souplesse dans la composition des COPIL.

En espérant avoir répondu à vos questions, nous demeurons à votre entière disposition pour de plus amples renseignements.

COMITE DE DIRECTION

Le Président  Bernard Degex		Le Secrétaire  Clément Leu
---	---	---