

# Rapport

Mandat de diagnostic organisationnel de l'administration communale de la commune de Vétroz



Lausanne, 7 novembre 2022

## TABLE DES MATIERES

1	CONTEXTE ET OBJECTIFS	3
1.1	Introduction	3
1.2	Objectifs du projet	4
1.3	Démarche et méthodologie	4
2	CONSTATS	7
2.1	Forces	7
2.2	Faiblesses	8
2.3	Opportunités	9
2.4	Risques	10
2.5	Synthèse	11
3	RECOMMANDATIONS	12
3.1	Mettre en place une structure organisationnelle solide	12
3.2	Simplifier les processus décisionnels	16
3.3	Prendre du recul et améliorer le pilotage en se dégageant de la gestion courante	20
3.4	Renforcer l'administration	22
3.5	Soigner la communication interne et externe	22
3.6	Exploiter les potentialités des outils & processus de travail	23
3.7	Impact des recommandations sur les constats formulés	24
4	MISE EN ŒUVRE	27
4.1	Matrice de recommandations	27
4.2	Proposition de feuille de route	28
4.3	Estimation des coûts de la réorganisation	32

# 1 CONTEXTE ET OBJECTIFS

## 1.1 Introduction

Vétroz est une commune vivante et dynamique. La communication avec les habitants est régulière et de qualité, notamment avec la publication trimestrielle du journal communal Vétrozspective qui renseigne la population sur la vie de la commune, les événements et les décisions politiques, ainsi que par l'organisation de rencontres citoyennes.

Vétroz est une commune de taille raisonnable, qui permet aussi une grande proximité entre les citoyens et les élus du conseil municipal ou du conseil général.

Un sondage auprès des collaboratrices et des collaborateurs de l'administration a été réalisé il y a quatre ans. Les résultats étaient bons à l'exception des crèches/UAPE. Cependant, la situation s'est, depuis, améliorée selon notre compréhension. Un audit du service technique a également été réalisé en 2021.

De plus, comme le précise le Vétrozspective de juillet 2021 :

*"Entré en fonction le 1er janvier 2021, le nouveau conseil municipal a démarré la législature 2021-2024 par une réflexion globale sur l'avenir de notre commune. Sur la base de ses réflexions, une nouvelle vision est née :*

*Au cours de cette législature, nous voulons revitaliser et façonner Vétroz : en osant améliorer la qualité de vie et son environnement, en réalisant des innovations structurelles, et en devenant des pionniers au niveau énergétique. En d'autres termes nous souhaitons promouvoir une commune soucieuse du bien-être commun."*

Afin de mettre en œuvre cette vision, le conseil municipal a élaboré un plan de législature qui répond aux préoccupations des habitants :

- La qualité de vie et le lien social.
- La transition énergétique
- L'aménagement du territoire et la qualité du bâti
- Le fonctionnement du service public et la proximité de l'administration
- La sécurité
- La communication

En effet, les communes sont confrontées à de nombreux défis induits par de multiples facteurs de changement, notamment :

- L'évolution démographique et le vieillissement de la population,
- La mobilité des personnes et le brassage de population,
- La diminution des ressources et les enjeux y relatifs, notamment la distribution d'eau et d'énergie, la gestion des surfaces disponibles, la gestion des déchets et de l'assainissement,
- Les enjeux liés aux changements climatiques et leurs conséquences sur la gestion du territoire : phénomènes climatiques extrêmes, crues, éboulements, gestion de l'eau, sécurité, problèmes phytosanitaires, etc.
- Les enjeux techniques, éthiques et légaux relatifs à l'utilisation des données pour la gestion de la commune, notamment les interactions avec la population, la gestion des infrastructures, la sécurité des personnes, la fourniture de prestations digitales, etc.

Ces facteurs de changement induisent de nouveaux comportements, génèrent de nouvelles attentes et créent de nouveaux besoins. Les conséquences pour les communes sont nombreuses et importantes. Elles devront adapter leurs services et leurs prestations, réorganiser les structures administratives qui permettent de les fournir. Elles devront disposer des compétences internes qui permettront de conduire ces changements, travailler de manière plus transversale en améliorant la collaboration entre services et entre dicastères, etc.

Dans ce contexte, ce plan de législature prend tout son sens. Il est pertinent et répond aussi parfaitement aux préoccupations des habitants de la plupart des communes que nous accompagnons.

C'est dans ce contexte que le conseil municipal a confié à BDO une analyse globale des services de la commune avec pour objectif :

- Une éventuelle révision de la structure organisationnelle pour augmenter l'efficacité et le service à la population
- Un renforcement de la collaboration au sein de l'administration, ainsi qu'entre l'administration et le conseil municipal
- Une amélioration des processus généraux internes.

## 1.2 Objectifs du projet

L'objectif de cette analyse est de formuler des propositions d'optimisation, afin de mettre en place une organisation plus performante et efficace, facilitant la collaboration et la communication et prête pour les défis que l'avenir lui réserve.

Selon la demande initiale, le conseil municipal souhaite la réalisation d'une étude de fonctionnement avec notamment les objectifs suivants :

- Analyse critique du fonctionnement de l'administration et de son interaction avec le conseil municipal ;
- Mise en lumière des symptômes et des causes d'éventuels dysfonctionnements
- Formulation de propositions d'optimisation au-delà de toute hiérarchie et des structures.

Les principaux axes de l'analyse sont les suivants :

- Structure et organisation de l'administration
- Répartition des rôles et responsabilités
- Communication hiérarchique, ascendante et descendante
- Systèmes de contrôle et systèmes d'information
- Circulation et traitement des dossiers
- Gestion des projets et processus aux interfaces entre les services et les domaines

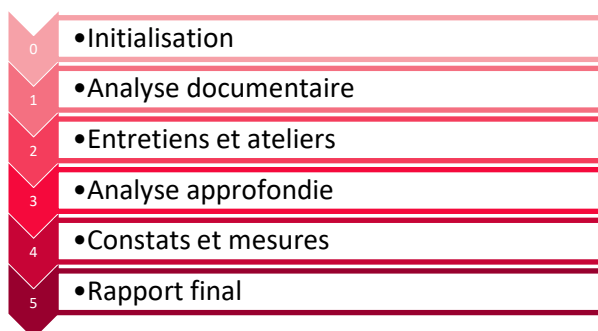
Cette analyse a pour but de garantir une compréhension objective et neutre du fonctionnement de l'administration et de son organisation.

## 1.3 Démarche et méthodologie

Pour effectuer une analyse la plus objective possible, l'essentiel est de recueillir le plus d'informations provenant de sources diverses. Il a donc été convenu de se baser sur trois sources d'informations

principales : les documents communaux à disposition, les retours des membres de l'exécutif et ceux du personnel communal.

Le schéma ci-dessous résume les étapes du projet de manière succincte. Ces dernières sont détaillées dans le texte qui suit.



## PHASE 0 : Initialisation

La première phase a consisté en la validation des objectifs et de la démarche proposée, ainsi que du calendrier des interventions. Elle a également permis de mettre sur pied le fonctionnement de la collaboration entre BDO et la commune de Vétroz.

## PHASE 1 : Analyse documentaire

Nous avons, dans un premier temps, procédé à la récolte et à l'analyse des informations disponibles, basées sur les documents mis à notre disposition :

- Programme de législature
- Règlement communal d'organisation
- Règlement interne d'organisation communale
- Statuts du personnel
- Organigramme politique et opérationnel
- Liste des heures supplémentaires et soldes des vacances
- Rapport sur la révision des comptes de l'exercice 2021
- Rapport d'audit du service des travaux publics

L'existence de ces documents, leur contenu, ainsi que la facilité à en disposer ont donné une première indication sur l'état du système d'information de la commune et sur le fonctionnement de son organisation.

Dans cette phase, nous avons également affiné notre méthodologie afin de cibler les sujets-clés à traiter lors des entretiens et ateliers.

## PHASE 2 : Entretiens et ateliers

Les entretiens et ateliers ont été organisés et les groupes ciblés conjointement avec le président de commune.

Huit entretiens ont ensuite été menés : cinq avec chacun des membres du conseil municipal et trois avec les responsables de service (secrétaire municipal, responsable service technique et responsable

construction). Un neuvième entretien a eu lieu par la suite avec un quatrième responsable de service (responsable finances). Afin de conduire ces interviews, nous avons élaboré un canevas d'entretien semi-directif contenant des questions précises, mais qui laissent une marge de manœuvre importante dans la formulation des réponses.

Dans un deuxième temps, des ateliers ont été menés afin de recueillir les points de vue du personnel de l'administration. Trois ateliers ont été réalisés en regroupant les services par domaine (administration et finances, technique et constructions, enfance et culture). Les thématiques abordées découlaient principalement des entretiens menés précédemment. D'autres thématiques, plus spécifiques à chaque domaine, se sont bien entendu ajoutées. Un entretien téléphonique a eu lieu par après, une personne de l'administration n'ayant pas pu être présente lors de l'atelier.

### PHASE 3 : Analyse approfondie

Les synthèses des informations recueillies via l'analyse documentaire et les réponses aux entretiens et ateliers ont fourni une image globale, mais éclatée, de l'organisation et du fonctionnement de l'administration de la commune. Le rôle de BDO a été de faire ressortir de ce kaléidoscope d'informations les éléments-clés qui constituent les forces et les faiblesses de la commune. A ce stade, des champs d'action avec un potentiel d'optimisation ont été mis en évidence.

### PHASE 4 : Constats et mesures

Durant cette quatrième et dernière phase de travail, les constats et recommandations ont été présentés aux conseillers municipaux afin d'obtenir leurs retours et éventuels compléments d'informations. Les recommandations élaborées ont ensuite été affinées et traduites en mesures d'application permettant d'atteindre les objectifs désirés.

### PHASE 5 : Rapport final

Notre livrable final consiste en la remise de ce rapport final synthétique.

## 2 CONSTATS

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence les constats qui sont ressortis de l'analyse des documents, entretiens et ateliers. Certains d'entre eux ont été mentionnés à plusieurs reprises, dans des cercles distincts et avec un regard différent, parfois aussi de manière contradictoire. D'autres sont plus spécifiques à une partie prenante ou à une thématique.

Notre expérience de ce type de mandat nous permet de distinguer un point de vue individuel et subjectif, d'une réalité vécue par un groupe. Cependant, l'un n'est pas moins important que l'autre. Il s'agit ici de connaître et reconnaître le niveau de constatation et d'être prêt à entendre tous les points de vue. Chaque retour est la pièce d'un puzzle qui, individuellement, n'est pas forcément aisée à décrypter. C'est, imbriquée avec les autres, qu'elle prend tout son sens et contribue à la vue d'ensemble de la situation au sein de la commune de Vétroz.

### 2.1 Forces

La première force que nous souhaitons relever est le **fort engagement politique** des conseillers municipaux et, au niveau de l'administration communale la forte **identification à sa fonction**. Cet aspect a été ressenti lors de tous les entretiens et ateliers menés. Chacune et chacun est prêt à s'engager pour la commune de Vétroz, afin de la faire avancer et de se développer. Attention cependant à ce que ce fort engagement ne devienne pas un engagement trop émotionnel, ce qui compliquerait les échanges et collaborations professionnelles.

Afin de mener à bien leur mission, les membres de l'administration se doivent de démontrer des **compétences approfondies** et de les mettre à disposition de leur employeur. En effet, c'est eux qui fournissent les prestations à la population au quotidien et qui mettent en œuvre les projets du conseil municipal. Ici également, nous avons noté un haut niveau de compétences, particulièrement parmi les cadres de l'administration. Cet aspect a, par ailleurs, été relevé par les collaborateurs qui reconnaissent les compétences de leurs collègues et leur disposition à les mettre à profit de l'ensemble de la commune.

Ainsi, **l'entraide au sein de la commune** a également été citée à plusieurs reprises, tout comme la **bonne ambiance de travail**. Également la communication au sein de chaque service semble bien fonctionner, sans que des mesures particulières aient dû être mises en place. A l'inverse des situations que nous rencontrons habituellement au sein des communes, cette entraide et bonne ambiance de travail ne s'appliquent pas uniquement au niveau des services de manière individuelle, mais de manière transverse à l'échelle de l'ensemble de l'administration, où la coopération et la bonne entente dépassent le cadre de l'équipe de travail.

Au niveau de l'organisation opérationnelle, nous avons relevé de nombreux points forts. En effet, dans chaque service (à une exception près) les tâches sont **réparties de manière claire** ; chacun sait ce qu'il a à faire et ce que font les autres, ce qui facilite grandement la communication et optimise les flux de travail. Depuis quelques années, les services ont travaillé à mettre en place des **suppléances** pour les tâches essentielles. Ces dernières fonctionnent bien et sont vues de manière très positive par les collaborateurs qui ne ressentent plus l'appréhension habituelle du travail accumulé, à leur retour de vacances.

Les **processus financiers** mis en place dans la gestion au quotidien nous sont apparus très complets. Lors de l'entretien, le responsable finances nous a détaillé les processus mis en place et les contrôles correspondants. Ces derniers sont également documentés afin d'en permettre un traitement uniforme ainsi qu'une transmission de savoir. De nouveaux outils ont également été mis en place, tels qu'une gestion électronique des documents.

De manière générale, les **outils de travail** à disposition pour les tâches quotidiennes ont été évalués par l'ensemble des collaborateurs de manière positive, avec bien sûr quelques souhaits et propositions d'amélioration. Chacun est à même de trouver les informations nécessaires dans l'accomplissement de ses missions, qu'il s'agisse de documents (archivés ou non) ou d'informations à récolter chez un collègue de travail. **L'accès à l'information** est souvent un point faible des communes que nous accompagnons, ce qui n'est pas le cas de Vétroz.

Pour finir, les **conditions de travail** ont été relevées de manière positive, notamment les places de travail et le soutien à la formation de la commune, en tant qu'employeur. Par ailleurs, certains collaborateurs disposent d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail, notamment au sein des services liés à l'enfance et à la culture et en sont très reconnaissants.

## 2.2 Faiblesses

Du fait de la grosse différence de taux d'activité entre le président et les conseillers municipaux, ces derniers sont confrontés à un certain **décalage dans les informations reçues**. En effet, le président est engagé à 80% et ainsi présent à l'administration communale presque chaque jour de la semaine. De cette manière, il est au cœur de l'action et informé rapidement de tout ce qu'il s'y passe. Par conséquent, il est aussi un interlocuteur privilégié par le personnel de l'administration, qu'ils fassent partie de son dicastère ou non. A l'inverse, les conseillers municipaux qui travaillent entre 30 et 35% pour la commune sont donc, de fait, moins présents et disponibles pour le personnel communal. Il en ressort des niveaux d'informations et d'implications différents.

Nous avons relevé comme force la bonne communication au sein des services. Celle-ci se complique cependant à l'échelle de la commune. Notamment du fait du décalage mentionné ci-dessus, les collaborateurs communaux sont parfois confrontés à une **triangulation** d'informations et des ordres contradictoires. De manière générale, les **flux de communication** manquent de cadre ce qui a pour conséquence que chacun choisit sa manière de communiquer, ses outils et ses interlocuteurs, selon sa propre appréciation. Les conséquences sont, à titre d'exemple, les boîtes email des conseillers municipaux qui débordent ou le personnel communal qui ne se sent pas informé ni impliqué dans certaines décisions du conseil municipal.

Lors de nos entretiens, comme de nos ateliers, nous avons relevé qu'un **manque de confiance** était ressenti à tous les niveaux. En effet qu'il s'agisse de la confiance du conseil général envers le conseil municipal, de la confiance entre les membres du conseil municipal ou de la confiance que le conseil municipal accorde à l'administration, tous s'accordent pour l'estimer insuffisante. Le contrôle a, en effet, une place importante au sein de la commune. Cela se traduit, par exemple, par une surveillance étroite des heures de travail ou une relecture précise de chaque courrier sortant. Avec le conseil général, il ressort un sentiment que chaque décision est remise en question et que les organes politiques ne peuvent s'appuyer l'un sur l'autre.

Lors des ateliers, un point important est ressorti en lien avec la **gestion de conflits**. En effet, lors de situations délicates dont les exemples ont concrètement été cités, les collaborateurs ne se sont pas sentis soutenus et accompagnés par leur employeur. Si certains conflits ont été résolus par le départ d'une des parties, d'autres persistent encore. Dans ce domaine, le personnel communal a maintenant beaucoup d'attentes vis-à-vis de la commune, en particulier avec le nouvel engagement aux ressources humaines.

Lorsque nous avons cité comme force la clarté dans la répartition des tâches, nous avons également émis une réserve. Celle-ci concerne le service Contrôle des habitants qui, dans les faits, assume également les **responsabilités d'administration générale**. En effet, ces tâches administratives ne sont ni reconnues, ni attribuées officiellement mais atterrissent régulièrement sur les bureaux des collaboratrices du contrôle des habitants. Les conséquences se ressentent notamment dans l'organisation de leur travail et leur charge de travail. Ces tâches n'étant pas connues et ne figurant pas dans leur cahier des charges, elles ne peuvent pas être anticipées et planifiées.

Si les processus financiers au quotidien sont bien maîtrisés par la commune de Vétroz, en revanche la **planification financière à long terme** se montre lacunaire. Le plan de législature ambitieux n'a pas encore pu être chiffré et ainsi les mesures pas non plus priorisées. Ceci entraîne une certaine incertitude qui n'est probablement pas étrangère au manque de confiance du conseil général ressenti par le conseil municipal.

Finalement, certains services ont relevé les **places de travail limitées**, voire mobiles, particulièrement dans les services liés à l'enfance et la culture. En effet, si une grande partie de leur activité se fait en lien avec la population, un certain nombre de tâches administratives doivent être exécutées et sont souvent sous-évaluées.

## 2.3 Opportunités

Vétroz est une commune qui avance ! Son conseil municipal a développé un **programme de législature visionnaire et ambitieux** qui touche à tous les domaines dont les communes ont la responsabilité. Ce programme de législature a été communiqué autant au personnel de l'administration communale qu'à la population. Découlant de ce programme s'ouvrent de nombreuses perspectives et des projets sont lancés. Les bases sont ainsi posées pour faire avancer Vétroz, cependant, la mise en œuvre est difficile. Nous reviendrons sur ce point dans le prochain chapitre.

Par ailleurs, la commune démontre une **volonté de travailler sur elle-même** et une grande **ouverture au changement**. Ces points se concrétisent tout d'abord par le souhait de poser un regard externe sur son fonctionnement, notamment à travers l'audit des travaux publics et bien entendu, l'analyse qui fait l'objet de ce rapport. Ainsi, l'état d'esprit de la commune de Vétroz constitue, à notre sens, le meilleur tremplin pour la faire avancer et se développer.

Enfin, Vétroz dispose de nombreux **outils pour la communication externe** avec sa population. Si ces derniers ne sont pas encore tous activés ou utilisés de la manière la plus optimale, la commune dispose ainsi d'une variété de canaux pour entrer en communication avec les différents groupes qui forment sa population. A ce titre, nous pouvons citer le site internet de la commune ainsi le journal Vétrozpective. Un tableau d'affichage numérique a récemment été mis en service devant le bâtiment communal et une

application a été déjà commandée et ne demande qu'à être lancée pour répondre aux attentes des habitants en matière de communication numérique et proactive.

## 2.4 Risques

Au sein du conseil municipal, nous avons déjà relevé le haut taux d'engagement du président ainsi que sa forte implication. Si la situation est actuellement stable, il est important de se poser la **question de la gestion de la relève**. En effet, rien ne garantit que la nouvelle génération soit prête à s'impliquer autant au niveau politique. La tendance va plutôt dans le sens opposé. D'autre part, nous avons également noté un certain **déséquilibre dans la répartition des dicastères**. A l'heure actuelle, les conseillers municipaux en place compensent ce déséquilibre par une implication différenciée, notamment au niveau des tâches opérationnelles. Cependant, à long voire moyen terme, il convient de rééquilibrer la charge de travail et les responsabilités.

Comme mentionné dans le chapitre précédent, Vétroz dispose d'une vision et d'un programme de législature ambitieux. Cependant, c'est en matière de **mise en œuvre** que le bât blesse. En effet, nous avons constaté un déséquilibre entre la vision de la commune et les ressources à disposition pour y parvenir. En la matière, il est essentiel de se donner les moyens de ses ambitions. Ou, à défaut, de revoir ses ambitions à la baisse. La mise en œuvre tardant, le personnel ressent un manque de priorisation et de planification qui peut les décourager et les amener à se désintéresser des projets à venir. De plus, le manque de planification à court et moyen terme et le fait que ces projets soient portés par les politiques posent la question de la continuité en cas de changement de conseillers lors de prochaines élections.

Du côté de l'administration communale, nous avons noté une certaine **fragilité dans la structure des services Contrôle des habitants et Constructions**, qui sont actuellement en cours de réorganisation. La situation du premier a d'ores et déjà été détaillée dans le chapitre "Faiblesses". En effet, ce dernier assume en plus des tâches du Contrôle des habitants, celles d'administration générale, sans que ceci ne soit ni officiel, ni planifié. Du côté des constructions, la charge de travail est très élevée. Si un engagement supplémentaire a eu lieu il y a peu, il est encore trop tôt pour savoir s'il sera suffisant pour absorber la quantité de travail, notamment induite par la révision du plan de zones. Le **Service d'intégration** n'est pas non plus encore stable et souffre d'évoluer détaché du reste de l'administration communale. Si la collaboratrice en charge dispose des compétences nécessaires à mener ses missions de terrain, elle n'agit pas comme chef de service et son supérieur hiérarchique est le conseiller en charge du dicastère. Or, si l'on peut attendre d'un conseiller municipal qu'il supervise un chef de service, il ne peut remplacer ce dernier qui a un rôle opérationnel prépondérant. Par ailleurs, les missions et les objectifs attendus du Service d'accueil et d'intégration et le rôle de la collaboratrice actuelle ne sont pas suffisamment clairs.

Un risque important est lié aux **compétences informatiques**. A l'heure actuelle, la commune de Vétroz travaille avec deux prestataires de service dans ce domaine. Cependant, personne en interne n'est désigné pour coordonner les demandes et besoins. Au-delà du manque d'efficacité engendré et des frustrations des collaborateurs en cas de problème, le fait que personne n'ait la responsabilité de ce domaine et une vue d'ensemble est, dans notre société toujours plus digitalisée, un risque à ne pas négliger.

Un dernier point est la question de la **confidentialité**. A plusieurs reprises, le retour nous a été fait que certaines discussions à caractère confidentiel étaient menées avec la porte ouverte, voire en présence de collaborateurs. Que ce soit vis-à-vis de la population ou du personnel communal, il est primordial de s'assurer que les échanges restent dans le cercle des personnes concernées.

## 2.5 Synthèse

Afin de permettre une vue d'ensemble des constatations, vous trouverez ci-dessous un tableau SWOT regroupant les forces, faiblesses, opportunités et risques relevés lors de notre analyse du fonctionnement de la commune de Vétroz :

### Forces



- Engagement et identification
- Compétences
- Collaboration
- Organisation opérationnelle
- Conditions de travail

### Faiblesses



- Décalage d'informations
- Communication
- Confiance ressentie
- Gestion de conflits
- Ressources pour l'administration générale

### Opportunités



- Programme de législation
- Projets & perspectives
- Volonté de réorganisation
- Ouverture au changement
- Outils de communication externe

### Risques



- Relève du président
- Déséquilibre des dicastères  
Fragilité des services Contrôle des habitants, Constructions et Intégration
- Compétences informatiques
- Confidentialité

### 3 RECOMMANDATIONS

En nous basant sur les constatations présentées ci-dessus, nous avons formulé plusieurs recommandations. Elles touchent tous les niveaux de l'organisation, demandent des efforts plus ou moins importants mais ont également un impact variable. C'est pourquoi nous allons dans un deuxième temps les évaluer et vous proposer une feuille de route correspondante.

#### 3.1 Mettre en place une structure organisationnelle solide

Actions :	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revoir l'organigramme</li><li>• Clarifier les positionnements et liens hiérarchiques</li><li>• Assurer une cohérence verticale et horizontale</li></ul>
-----------	---

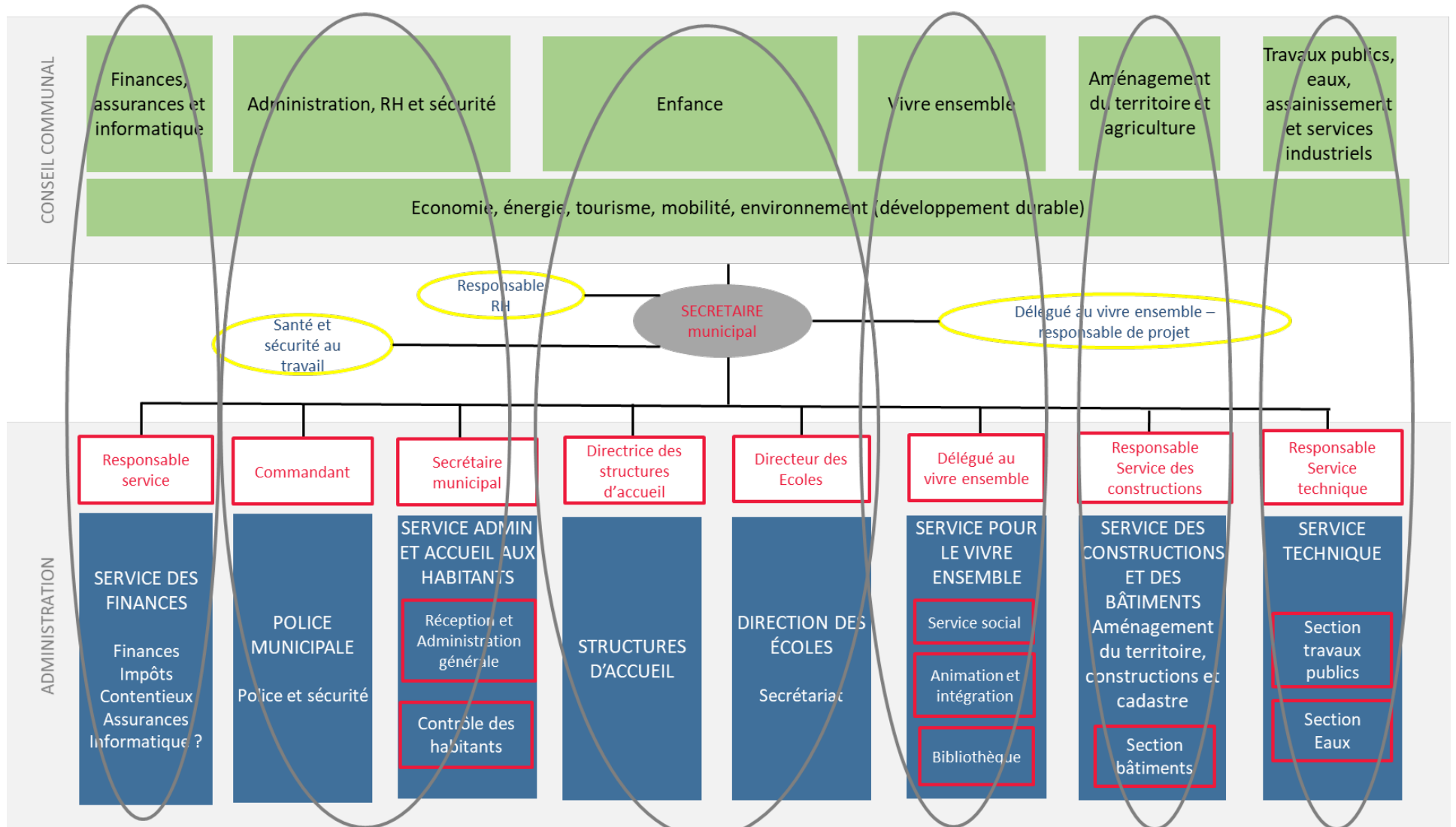
L'analyse de l'organigramme actuel soulève les constats suivants :

- Les conseillers ont un degré d'engagement comparable dans la commune, qui diffère toutefois par leur niveau d'implication dans l'opérationnel.
- Les flux de communication manquent de cadre, ce qui crée des triangulations et des ordres parfois contradictoires.
- La différence de taux entre un président à 80 % et des conseillers à 30 % impliquent un biais dans le niveau d'information pouvant impliquer de l'ingérence interservices.
- Les conseillers sont impliqués voire président des commissions dont le thème est éloigné de leur dicastère. En particulier, les domaines transversaux comme l'énergie, l'économie, l'agglomération, la mobilité, l'environnement ou le tourisme sont répartis sans cohérence thématique.
- L'organigramme ne permet pas de distinguer clairement les services et leur positionnement hiérarchique. Par exemple, le service financier et le service social sont sur un même plan, alors qu'un est dirigé par un chef de service, tandis que l'autre n'a pas de responsable autre que la conseillère.
- L'organigramme mélange les responsabilités politiques (dicastères) et les responsabilités opérationnelles (services).
- Le secrétaire municipal est directeur de l'administration et à ce titre est le responsable hiérarchique des responsables de services. Ce lien hiérarchique n'est pas clairement ressenti et peut interférer avec le fait que le conseiller municipal figure également comme responsable du service. La formulation dans le Règlement interne d'organisation de "responsable administratif" n'est pas claire. Son rôle et ses responsabilités en matière de gestion des ressources humaines doivent être précisés.
- La responsable RH a un positionnement stratégique, au-dessus des services et directement rattachée au secrétaire municipal.

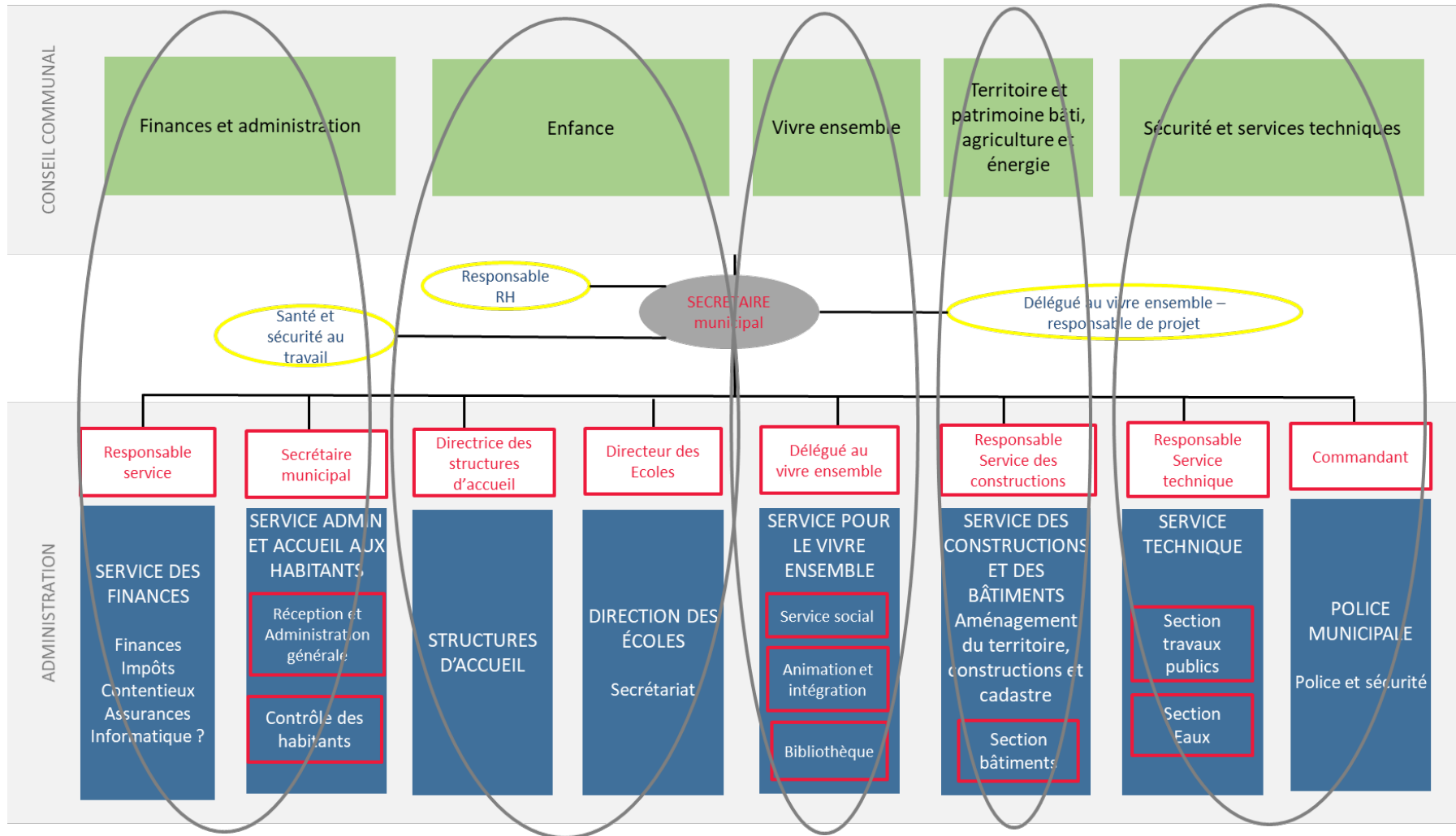
Suite à nos discussions avec le conseil municipal, nous vous proposons ci-dessous deux variantes d'organigramme :

- Une variante à 5 conseillers
- Une variante à 7 conseillers

PROPOSITION D'ORGANISATION-CIBLE DE LA COMMUNE DE VETROZ – VARIANTE à 7



PROPOSITION D'ORGANISATION-CIBLE DE LA COMMUNE DE VETROZ – VARIANTE à 5



Les deux variantes proposées s'inscrivent dans le respect des postulats suivants :

- la préservation du système de milice ;
- la non "professionnalisation" de la fonction de conseiller municipal ;
- la mise en place d'une organisation flexible et capable d'évoluer avec les besoins de la population.

Elles permettent de répondre aux forces et faiblesses relevées lors de l'analyse de la structure organisationnelle de la commune :

- la séparation entre le niveau politique et l'administration;
- huit services clairement identifiés, avec un responsable de services;
- le secrétaire municipal comme directeur de l'administration, avec un lien hiérarchique sur les autres responsables de service;
- le secrétaire municipal est également responsable du service de l'administration générale;
- le service de l'administration générale en support des autres services, en particulier pour ceux qui ne disposent pas de secrétariat au sein du service : les tâches effectuées dans le cadre de ce support devront être clairement identifiées et attribuées;
- la responsable RH directement rattachée au secrétaire municipal dans un positionnement stratégique;
- des dicastères rassemblés par thématique représentative pour la population;
- création d'un poste de responsable de projet, délégué au vivre ensemble, capable de supporter le conseil dans la mise en œuvre et la gestion de ses projets, et en particulier ceux liés à l'intégration et à l'animation de la commune.
- respect du principe : un dicastère pour un (ou deux) service, pour simplifier les flux de communication verticaux.

Les avantages et inconvénients des deux variantes sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Variante à 5	Variante à 7
Débats facilités au sein d'un groupe plus restreint.	Meilleure représentativité des partis politiques.
Les thèmes transverses sont répartis entre les conseillers, ce qui rend difficile une vision globale et concertée.	Création d'un dicastère transverse permettant de conduire les politiques en lien avec le développement durable de la commune.
Avec un pourcentage plus élevé, implication et présence plus grande au sein de la commune. Risque de trop s'impliquer dans l'opérationnel.	Davantage de marge de manœuvre pour la répartition de la charge de travail au sein des dicastères. Facilite la compatibilité avec une activité professionnelle.

## 3.2 Simplifier les processus décisionnels

Actions :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La bonne personne au bon endroit au bon moment</li> <li>• Clarifier les rôles, responsabilités et compétences</li> <li>• Renforcer l'autonomie et la délégation</li> </ul>
-----------	---

Afin de parer à certaines lenteurs organisationnelles ainsi qu'à une communication parfois triangulaire ou incomplète, nous recommandons de simplifier les processus décisionnels. Ceci se décline à plusieurs niveaux, le maître-mot étant : placer la bonne personne au bon endroit au bon moment !

La première étape consiste à clarifier les rôles, responsabilités et compétences des fonctions-clés, à savoir le président et les conseillers municipaux, le secrétaire municipal ainsi que les responsables de services et de secteurs.

A titre d'exemple, dans la loi sur les communes, on retrouve le "droit du président de surveiller et contrôler l'administration". Or, dans le règlement d'organisation interne, les attributions du président vont plus loin avec le fait qu'il est "responsable de l'administration communale (art. 21f), il décide de l'engagement du personnel et informe le conseil municipal de ces décisions". Notamment dans l'idée de réduire le taux d'engagement du président, il convient donc de clarifier son niveau d'implication ainsi que ses responsabilités afférentes.

D'autre part, le secrétaire municipal est, quant à lui, le responsable administratif des chefs ou responsables de service (art. 29). A cela s'ajoute le rôle du conseiller municipal qui, selon l'art. 31 se définit ainsi : "le chef de service est subordonné directement au conseiller municipal". Ces deux formulations mises en perspective jettent un doute sur les rapports hiérarchiques exacts. En effet, à la question de qui était leur responsable hiérarchique, les chefs de service ont donné des réponses très diverses, voire ont admis que ce n'était pas clair pour eux.

Clarifier les rôles a également pour objectif de renforcer l'autonomie et la délégation des membres de l'administration. En effet, ils sont les experts dans leur domaine de compétences et les membres du conseil municipal doivent s'appuyer sur eux pour sortir de l'opérationnel. Concrètement, cela pourrait signifier de les impliquer plus en amont des décisions, afin de s'assurer d'avoir toutes les informations nécessaires et d'écouter leurs opinions et arguments. Également le droit de signature pourrait être élargi afin que les courriers standards n'aient pas besoin de passer par le président et le secrétaire municipal. Cette autonomie élargie va cependant de pair avec le droit à l'erreur et la pratique de feedbacks réguliers.

Ces mesures devraient permettre, d'une part de restaurer la confiance entre le conseil municipal et l'administration et d'autre part de décharger le conseil municipal de certaines tâches afin de pouvoir se recentrer sur le pilotage stratégique et la mise en œuvre de projets.

De ces modifications découlent l'adaptation du règlement interne d'organisation communale ainsi qu'une revue des cahiers des charges de personnes concernées, et le cas échéant, de leur échelle salariale.

Ci-dessous, nous vous proposons un tableau synoptique de quels devraient être, selon nous, les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes. Bien sûr, chaque organisation peut adapter plus ou moins finement ces propositions, en fonction de sa propre culture et des personnes en place. Toutefois, il nous semble essentiel, pour des processus décisionnels plus simples et plus rapides, ainsi que pour la préservation du système de milice, de tendre vers une moins grande implication des membres de l'exécutif dans les tâches purement opérationnelles.

### Président

Rôle	Compétences RH	Compétences opérationnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentation de la commune</li> <li>• Présidence du conseil municipal</li> <li>• Garant de l'exécution des législations cantonales et fédérales et des règlements municipaux</li> <li>• Garant de la cohérence des politiques communales et de la mise en œuvre du programme de législature.</li> <li>• Supervision globale et transversale des dicastères, ainsi que leur coordination</li> <li>• Surveillance et contrôle de l'administration municipale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garant du respect de la politique RH en s'appuyant sur le secrétaire municipal et les ressources humaines (peut être délégué au conseiller municipal en charge des ressources humaines, le cas échéant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En principe, pas de compétences opérationnelles - à définir au cas par cas</li> </ul>

### Conseiller municipal

Rôle	Compétences RH	Compétences opérationnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication avec la population</li> <li>• Représentations et délégations</li> <li>• Haute surveillance de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie communale au sein de son dicastère</li> <li>• Responsable devant le conseil général des domaines touchant à son dicastère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement des responsables de services, en collaboration avec le secrétaire municipal et les RH</li> <li>• Entretiens annuels avec les responsables de service, en collaboration avec le secrétaire municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En principe, pas de compétences opérationnelles - à définir au cas par cas</li> </ul>

### *Secrétaire municipal*

Rôle	Compétences RH	Compétences opérationnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenaire privilégié du conseil municipal, garant de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie communale</li> <li>Gestion de la communication interne et externe</li> <li>Direction du service de l'administration générale = rôle d'un responsable de service</li> <li>Direction / coordination entre les services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement des responsables de services, en collaboration avec le conseil municipal</li> <li>Entretiens annuels avec les responsables de service, en collaboration avec le conseiller municipal</li> <li>Responsabilité hiérarchique des chefs de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation aux séances du conseil municipal et du conseil général</li> <li>Responsable du PV</li> <li>Appui au conseil municipal pour les affaires politiques, stratégiques et légales</li> <li>Gestion et supervision de la communication interne et externe</li> <li>Responsable de la transversalité et du respect des processus généraux</li> </ul>

### *Responsable de service*

Rôle	Compétences RH	Compétences opérationnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la mise en œuvre de la stratégie communale (définie par l'exécutif) dans son domaine de prestations</li> <li>Propositions de développement et d'innovation</li> <li>Coordination des domaines liés à son service</li> <li>Supervision des secteurs de son service</li> <li>Gestion de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui aux responsables de secteur dans le processus de sélection des collaborateur-trice-s et les entretiens annuels</li> <li>Supervision RH sur les secteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion des problèmes complexes en appui des responsables de secteur</li> <li>Distribution, coordination et suivi des projets et tâches dans son domaine de prestations</li> <li>Appui au conseil municipal pour les questions liées à son domaine de prestations / compétences</li> <li>Coordination et amélioration continue des processus transverses au sein de son domaine de prestations</li> <li>Développement des prestations</li> </ul>

*Responsable de secteur*

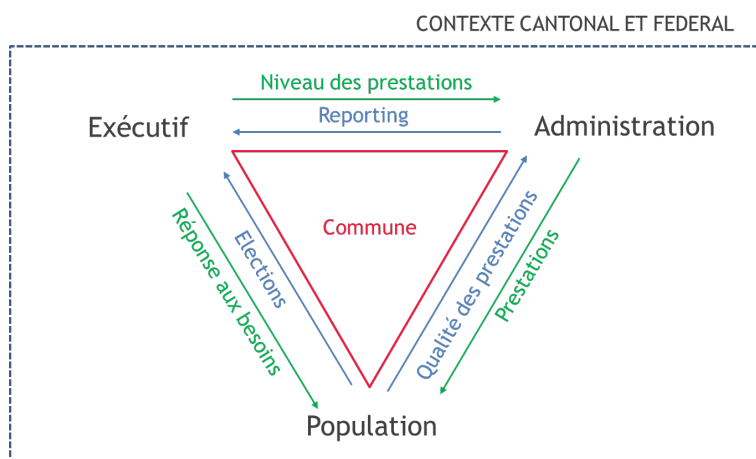
Rôle	Compétences RH	Compétences opérationnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion et organisation de son secteur</li><li>• Proposition visant à renforcer l'optimisation du fonctionnement de son secteur (métier)</li><li>• Responsable de la qualité des prestations de son secteur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion des heures et des vacances</li><li>• Suivi des compétences et de la formation</li><li>• Entretiens annuels avec appui RH et/ou responsable de service</li><li>• Processus de sélection des nouveaux collaborateur-trice-s en lien avec les RH et/ou le-la responsable de service</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planification du travail de leur équipe (quand ?)</li><li>• Répartition des tâches (qui ?)</li><li>• Responsable des processus de travail au sein de son secteur et de leur amélioration continue</li></ul>

### 3.3 Prendre du recul et améliorer le pilotage en se dégageant de la gestion courante

Actions:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décharger les conseillers municipaux de l'opérationnel</li> <li>• Décharger le secrétaire municipal des petites tâches administratives</li> <li>• Renforcer la planification à long terme et le suivi</li> <li>• Se donner les moyens de ses ambitions</li> <li>• Retrouver la confiance du conseil général</li> </ul>
----------	---

Comme mentionné dans les précédentes recommandations, il est essentiel de décharger les conseillers municipaux des tâches courantes, afin qu'ils puissent se concentrer sur les aspects stratégiques de la gestion communale.

En effet, l'un des points-clés permettant de maintenir le système de milice repose sur une administration compétente capable de soutenir les conseillers dans la mise en œuvre de la stratégie communale et le suivi des projets. Plus simplement, le triangle suivant conditionne les relations entre les trois parties prenantes d'une commune que sont la population, l'exécutif et l'administration.



Pour étayer cette distinction, nous avons établi un bref descriptif du rôle de l'exécutif et de celui de l'administration :

**Rôle de l'Exécutif :**

- Identifier les besoins de la population. Ceux-ci constituent le fondement de l'action communale. Les moyens utilisés à cette fin peuvent être, par exemple : la participation à la vie villageoise, les débats avec le conseil général et les commissions, les sondages, les retours de l'administration, les doléances des citoyens.
- Définir pour l'administration le niveau des prestations attendues correspondant aux besoins de la population. Ces prestations doivent être en adéquation avec les ressources disponibles (infrastructures, finances, personnel).

A cette fin, l'exécutif doit définir sa vision de la commune et la traduire dans un plan de législation. Ce dernier comprend des mesures, qui s'inscrivent dans la planification financière et

budgétaire. L'étendue des prestations et des projets doivent être priorisés en regard des ressources disponibles.

Le conseil municipal doit s'assurer que les prestations fournies par son administration sont économes, efficaces et atteignent les objectifs requis. Il en est le garant et doit rendre compte de sa gestion devant le conseil général.

***Rôle de l'administration :***

- Fournir les prestations à la population, ou des prestations de support à l'interne (finances, RH, secrétariat, etc.) et gérer les projets communaux.
- Soutenir l'exécutif de milice dans la mise en œuvre opérationnelle de la politique communale. Elle dispose des compétences métiers nécessaires, par exemple technique, aménagement du territoire, administratives, managériales, financières, juridiques. Ces compétences peuvent le cas échéant être externalisées.

L'administration, en première ligne auprès de la population, est une source essentielle d'information pour l'exécutif. Elle doit rendre compte, par un reporting adéquat, que les prestations sont fournies à la population avec la qualité requise, et que les projets communaux sont mis en œuvre. L'exécutif est ainsi en mesure d'ajuster sa politique, ou de revoir les moyens nécessaires.

D'autre part, nous recommandons de revoir la répartition des commissions, notamment en les attribuant aux dicastères en lien avec leur domaine, afin de simplifier et de recentrer l'implication des conseillers municipaux. La présence de deux conseillers dans les commissions pourrait également être questionnée, alors qu'un seul suffit selon le règlement communal.

Une révision de la répartition des tâches doit avoir lieu également au niveau de l'administration. Nous avons particulièrement relevé plusieurs petites tâches administratives qui incombaient au secrétaire municipal. Or, dans une nouvelle structure avec la responsabilité de l'ensemble de l'administration, il ne peut plus assumer toutes ces tâches annexes qu'il convient d'identifier et de redistribuer. Plus spécifiquement, un répondant informatique doit être nommé en interne, afin de créer un seul point de contact entre le personnel de l'administration et les prestataires de service.

Finalement, l'établissement d'une planification à long terme et la mise en place d'une véritable « gestion des projets » permettra de faire avancer les nombreux projets découlant du programme de législature. En effet, les ressources nécessaires à leur mise en œuvre doivent être évaluées, autant au niveau financier que des ressources humaines. Cela permettra de les prioriser et de planifier les actions dans le temps. Par la suite, il sera essentiel d'effectuer un suivi régulier de l'avancée des projets et de mesurer les éventuels retards, par rapport au plan initial.

Ainsi, la commune de Vétroz pourra faire avancer sa vision en se donnant les moyens de ses ambitions. En présentant un plan d'actions structuré et chiffré, elle regagnera non seulement la confiance du conseil général, mais également celles de collaborateurs, quant à sa capacité à mettre en œuvre les projets formulés.

### 3.4 Renforcer l'administration

Actions:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluer les tâches d'administration générale</li><li>• Engager un délégué au vivre ensemble</li><li>• Valoriser le rôle et les compétences RH</li><li>• Centraliser les demandes et besoins en matière d'informatique</li></ul>
----------	---

Afin de soutenir le conseil municipal et de fournir des prestations à la population de qualité, l'administration doit être renforcée et ce, à plusieurs niveaux.

Comme mentionné dans nos constats, les tâches d'administration générale ne sont ni reconnues, ni planifiées. Cela entraîne une certaine désorganisation et de l'insatisfaction au sein du contrôle des habitants qui assume généralement ces tâches. Afin de clarifier cette situation, les tâches administratives générales ou effectuées pour d'autres services doivent, tout d'abord, être listées et quantifiées. Ainsi, elles pourront être réparties entre le personnel existant (tout en dégageant le secrétaire municipal) et l'éventuelle nécessité d'un engagement pourra être évaluée de manière objective.

Dans le domaine social et culturel, nous recommandons la création d'une poste de délégué au vivre ensemble. Ce dernier agira en qualité de responsable de service pour les secteurs Intégration, Social et Bibliothèque. Il constituera ainsi un point de contact autant pour le conseiller municipal en charge de ce dicastère que pour le personnel concerné. Par ailleurs, il assumera la coordination de la communication externe, domaine dans lequel il peut s'appuyer sur les compétences de sa collaboratrice du secteur Intégration et endossera la gestion de projets à l'échelle communale. Dans ce rôle, il assurera la coordination des projets à travers les différents services, ainsi que le suivi et le reporting au conseil municipal.

Dans le domaine des Ressources humaines, un engagement a récemment eu lieu. Dès le début, il est essentiel de positionner cette nouvelle collaboratrice de manière stratégique. En effet, autant au niveau des responsables de service que des collaborateurs, les attentes sont élevées dans les domaines touchant aux ressources humaines, tels que la gestion de conflit. Ce positionnement stratégique permettra à la responsable des ressources humaines de jouer son rôle de personne de contact neutre et de modérer les situations délicates. La gestion opérationnelle des ressources humaines doit relever des responsables de service et du secrétaire municipal, soutenu par la responsable des ressources humaines, et non des conseillers municipaux. Nous recommandons qu'aucun membre du personnel ne soit hiérarchiquement directement rattaché à un conseiller municipal.

Finalement, nous recommandons la nomination, au sein du personnel existant, d'un répondant informatique qui rassemblera les demandes internes et assurera la communication avec les prestataires de service externes.

### 3.5 Soigner la communication interne et externe

Actions:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clarifier les flux de communication interne</li><li>• Développer la communication externe</li></ul>
----------	---

Au niveau de la communication interne, il convient de clarifier les flux de communication, en lien avec le nouvel organigramme. Suite aux changements de rapports hiérarchiques, mais aussi à une répartition

plus claire entre les rôles stratégiques et opérationnels, les échanges se trouvent naturellement modifiés.

Au niveau formel, nous recommandons d'établir une séance d'informations régulière, suite aux séances du conseil municipal. Ce briefing, mené par le secrétaire municipal permettra de garantir la communication ascendante et descendante et de s'assurer que les informations sont bien transmises aux services et personnes concernées. Elle permet également au secrétaire municipal de jouer son rôle de directeur de l'administration et d'interface avec le conseil municipal. Il est important que les objectifs de cette séance soient clairs et qu'elle soit menée de manière efficace. Parallèlement, nous recommandons de maintenir la séance des cadres qui se fera dans un cadre plus élargi que le briefing et dont l'objectif sera de se mettre à jour sur les avancées des différents projets communaux, par exemple de manière trimestrielle.

A l'externe, le conseil municipal se doit de définir une stratégie de communication et de s'appuyer, par exemple, sur le délégué au vivre ensemble pour sa mise en œuvre. En fonction de la stratégie formulée, les besoins en compétences et en outils seront identifiés et comparés aux ressources déjà existantes de la commune. Le cas échéant, des outils devront être acquis ou des ressources exploitées en externe.

### 3.6 Exploiter les potentialités des outils & processus de travail

Actions:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcer la standardisation des outils de gestion</li><li>• Repenser les places de travail</li></ul>
----------	---

Finalement, nous recommandons de se pencher de manière approfondie sur les outils et processus de gestion, afin d'exploiter leur potentiel au maximum.

Tout d'abord, certains processus-clés de la commune doivent être identifiés et clarifiés, afin d'en assurer une exécution précise et efficace, par exemple au niveau du service des constructions, la question des délais dans le cadre des procédures d'autorisation des permis ayant été soulevée.

Parallèlement, la standardisation de documents pourrait être améliorée, comme par exemple des modèles de lettre. Cette standardisation permettra d'assurer les documents de qualité, sans que ces derniers aient à être retravaillés à chaque fois qu'ils sont utilisés. D'autre part, nous invitons la commune de Vétroz à poursuivre son processus de digitalisation pour répondre aux défis futurs et aux attentes de la population.

Dans un deuxième temps, il convient de se pencher sur l'organisation des places de travail. En effet, si la commune de Vétroz continue à croître, les besoins en personnel de l'administration vont croître en parallèle. Une analyse de besoins futurs ainsi que des locaux à disposition permettra une transition en douceur, le moment venu. A cet effet, il est important de tenir compte des besoins de confidentialité, autant de la part de la population que des collaborateurs.

### 3.7 Impact des recommandations sur les constats formulés

Le tableau ci-dessous synthétise nos recommandations en mettant en lien les pistes d'amélioration proposées, les mesures à mettre en place, et les effets attendus sur le fonctionnement communal :

Potentiels d'amélioration	Pistes d'amélioration	Mesures	Effets sur les constats suivants
Mettre en place d'une structure organisationnelle solide	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir l'organigramme</li> <li>• Clarifier les positionnements et liens hiérarchiques</li> <li>• Assurer une cohérence verticale et horizontale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passer de 5 à 7 conseillers</li> <li>• Confirmer et renforcer la position du secrétaire municipal en tant que directeur de l'administration et responsable hiérarchique du personnel communal</li> <li>• Etablir des niveaux hiérarchiques clairs</li> <li>• Définir les rôles ayant une responsabilité d'état-major</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de réorganisation et ouverture au changement</li> <li>• Forte implication du président - prévoir la relève</li> <li>• Répartition des dicastères : balance entre charge et implication</li> <li>• Question de la continuité</li> <li>• Service d'intégration pas intégré, ni cadré</li> </ul>
Simplifier les processus décisionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La bonne personne au bon endroit au bon moment</li> <li>• Clarifier les rôles, responsabilités et compétences</li> <li>• Renforcer l'autonomie et la délégation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les rôles, les responsabilités et les compétences du président, des conseiller-ère-s municipaux, du secrétaire municipal et des responsables de service/de secteur</li> <li>• Impliquer l'administration en amont des décisions</li> <li>• Clarifier les règles de signature</li> <li>• Accorder un "droit à l'erreur"</li> <li>• Adapter le règlement interne d'organisation communale</li> <li>• Adapter les cahiers des charges et, par conséquent, de l'échelle salariale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte implication du président - prévoir la relève</li> <li>• Répartition des dicastères : balance entre charge et implication</li> <li>• Décalage d'information entre président et conseillers municipaux</li> <li>• Compétences présentes et disponibles</li> <li>• Triangulations et ordres parfois contradictoires</li> <li>• Manque de confiance ressenti à tous les niveaux</li> </ul>


<p>Prendre du recul et améliorer le pilotage en se dégageant de la gestion courante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décharger les conseillers municipaux de l'opérationnel</li> <li>• Décharger le secrétaire municipal des petites tâches administratives</li> <li>• Renforcer la planification à long terme et le suivi</li> <li>• Se donner les moyens de ses ambitions</li> <li>• Retrouver la confiance du conseil général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmoniser les rôles (conseiller municipal, secrétaire municipal, responsable de services/secteur)</li> <li>• Mettre en place un pilotage stratégique</li> <li>• Revoir la répartition des commissions et interroger le nombre de représentants du conseil municipal</li> <li>• Identifier quelles tâches du secrétaire municipal peuvent être déléguées</li> <li>• Utiliser la planification financière comme un véritable outil soutenant le programme de législature</li> <li>• Prioriser les projets</li> <li>• Evaluer des ressources nécessaires à leur mise en œuvre</li> <li>• Mettre en place une gestion et un suivi du portefeuille de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décalage d'information entre président et conseillers municipaux</li> <li>• Programme de législature visionnaire</li> <li>• Beaucoup de perspectives et de projets lancés</li> <li>• Manque de priorisation et planification ressenti par le personnel</li> <li>• Question de la continuité</li> <li>• Déséquilibre entre vision de la commune et ressources à disposition</li> <li>• Planification financière à long terme</li> <li>• Manque de confiance ressenti à tous les niveaux</li> </ul>
<p>Renforcer l'administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer les tâches d'administration générale</li> <li>• Engager un délégué au vivre ensemble</li> <li>• Valoriser le rôle et les compétences RH</li> <li>• Centraliser les demandes et besoins en matière d'informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lister et quantifier les tâches d'administration</li> <li>• Les attribuer en dégageant le secrétaire municipal</li> <li>• Evaluer la nécessité d'un engagement</li> <li>• Nommer un responsable de la communication externe - utiliser et valoriser les compétences présentes en interne</li> <li>• S'adjoindre les compétences nécessaires en gestion des projets</li> <li>• Renforcer les RH dans leur positionnement stratégique et comme soutien aux collaborateurs et responsables de service</li> <li>• Nommer un répondant informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences présentes et disponibles</li> <li>• Beaucoup de perspectives et de projets lancés</li> <li>• Manque de priorisation et planification ressenti par le personnel</li> <li>• Ressources non-attribuées pour l'administration générale</li> <li>• Intégration pas intégrée, ni cadrée</li> <li>• Gestion de conflits</li> <li>• Compétences informatiques / Cybersécurité</li> </ul>


Soigner la communication interne et externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les flux de communication interne</li> <li>• Développer la communication externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les flux avec l'aide du nouvel organigramme</li> <li>• Mettre en place une séance de "briefing" après chaque séance du Conseil, courte et cadrée</li> <li>• Maintien d'une séance élargie trimestrielle (information)</li> <li>• Définir la stratégie de communication et sa mise en œuvre</li> <li>• Déterminer les outils à maintenir ou à mettre en place</li> <li>• Identifier les besoins en compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication triangulaire et parfois contradictoire</li> <li>• Flux de communication manquant de cadre</li> <li>• Manque de confiance ressenti</li> <li>• Déséquilibre entre vision de la commune et ressources à disposition</li> <li>• Outils à disposition pour la communication externe</li> </ul>
Exploiter les potentialités des outils & processus de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la standardisation des outils de gestion</li> <li>• Repenser les places de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les processus-clés</li> <li>• Pour ces derniers, établir des procédures claires et les communiquer</li> <li>• Établir et valider des modèles de lettres pour les courriers standards</li> <li>• Définition de la qualité attendue des courriers et autres documents produits par l'administration et attribution des responsabilités en la matière en fonction des compétences</li> <li>• Poursuivre le développement de la digitalisation de l'administration</li> <li>• Se projeter dans les besoins futurs de la commune et planifier les places de travail en conséquence</li> <li>• Tenir compte des besoins de confidentialité dans la nouvelle planification des places de travail</li> <li>• Mener les discussions délicates dans un bureau fermé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication triangulaire et parfois contradictoire</li> <li>• Flux de communication manquant de cadre</li> <li>• Compétences informatiques restreintes</li> <li>• Manque de confiance ressenti</li> <li>• Places de travail limitées, selon les services</li> <li>• Confidentialité - «portes ouvertes»</li> <li>• Gestion des conflits</li> </ul>

## 4 MISE EN ŒUVRE

### 4.1 Matrice de recommandations

La matrice ci-dessous permet de visualiser les mesures proposées, d'une part en fonction de l'impact qu'elles ont sur l'optimisation du fonctionnement de la commune (axe vertical), d'autre part en fonction de la complexité ou de l'effort nécessaire pour les mettre en œuvre.

 Impact sur le fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarification de l'organigramme</li> <li>• Répondant informatique</li> <li>• Implication de l'administration en amont des décisions</li> <li>• Evaluation des tâches du service administratif</li> <li>• Planification financière et des investissements en lien avec le programme de législature</li> <li>• Délégué-e au vivre ensemble</li> <li>• Valorisation du rôle et des compétences RH</li> <li>• Clarifier les flux de communication interne</li> <li>• Séance de "briefing" après chaque séance du Conseil</li> <li>• Respect de la confidentialité (discussion portes fermées)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagramme des rôles et responsabilités</li> <li>• Revue des processus décisionnels et clarification des règles de signature</li> <li>• Adaptation du règlement interne d'organisation communale</li> <li>• Décharger le secrétaire municipal des tâches administratives pour renforcer son rôle en tant que directeur de l'administration</li> <li>• Optimisation de l'organisation du service administratif</li> <li>• Mise en place d'un pilotage stratégique</li> <li>• Mise en place d'une gestion de projets</li> <li>• Développement de la politique d'animation et d'intégration</li> <li>• Passage à 7 conseillers</li> <li>• Répartition des dicastères et des commissions selon une cohérence thématique</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier la stratégie de communication externe et la mettre en œuvre en désignant les responsables</li> <li>• Généralisation des modèles de lettres</li> <li>• Définition de la qualité attendue des courriers et autres documents et attribution des responsabilités en fonction des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue des salaires et des cahiers des charges</li> <li>• Processus-clés et procédures à fort potentiel d'optimisation</li> <li>• Poursuite de la digitalisation</li> <li>• Réorganisation des locaux</li> </ul>


  
Effort / Complexité pour la mise en œuvre

## 4.2 Proposition de feuille de route

La feuille de route ci-dessous constitue une proposition de démarche afin de mettre en œuvre les recommandations résultant de notre analyse. Il reviendra au conseil municipal de définir et de valider les étapes, les acteurs et le calendrier relatif à la mise en œuvre.

Les étapes de priorité 1 constituent les fondements de la réorganisation structurelle. Les étapes de priorité 2 puis 3 peuvent être menées dans un second temps, en fonction des besoins de la commune et des ressources à disposition.

Etapas	Quoi ?	Priorité	Comment ?	Qui ?	Quand ?
1	Discussion de l'organisation proposée : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de conseillers</li> <li>• Responsables de service / de secteur</li> <li>• Fonctions attribuées au secrétaire municipal</li> <li>• Fonctions "état-major"</li> <li>• Répartition des dicastères et des services</li> </ul> Prise de position sur les constats et recommandations et sur la feuille de route, en vue de la communication prévue à l'étape 2	1	Séance au Vert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CC</li> <li>• Secrétaire municipal</li> <li>• Responsable RH</li> </ul>	Novembre 2022
2	Evaluer la charge de travail et la répartition des tâches de l'administration : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lister et quantifier les tâches du service administratif et contrôle des habitants</li> <li>• Intégrer les besoins non couverts actuellement</li> <li>• Simplifier les suppléances : créer des binômes en tenant compte des complémentarités</li> <li>• Prévoir également la suppléance et le soutien au secrétaire municipal, par la nomination d'un.e adjoint.e</li> <li>• Evaluation et attribution des tâches</li> <li>• Valider la nécessité d'un engagement</li> </ul>	1	Liste des tâches individuelles Groupe de travail Evaluation ou éventuellement relevé effectif des tâches sur une période de 4 semaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire municipal</li> <li>• Responsable RH</li> <li>• Collaboratrices et collaborateurs</li> <li>• Validation par le CC</li> </ul>	Novembre 2022
3	Gestion de l'informatique : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des différents partenaires informatique externes et</li> </ul>	1	Appel d'offres interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CC</li> <li>• Secrétaire</li> </ul>	Dès que possible

	<p>clarification de leur cahier des charges</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nomination d'un répondant informatique interne (celui-ci n'est pas un professionnel, mais quelqu'un chargé de faire le lien entre les partenaires et la commune = personne de référence), de préférence à l'aise avec les outils informatiques.</li> </ul>			<p>municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RH</li> </ul>	
4	<p>Communication au personnel</p> <p>Communication au conseil général</p>	1	Séances d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>CC</li> <li>(BDO)</li> </ul>	Dès que possible / 19.12.2022
5	Validation de l'organisation établie à l'étape 1 et décisions sur engagements et mise en œuvre	2	Séance de CC	<ul style="list-style-type: none"> <li>CC</li> <li>Secrétaire municipal</li> </ul>	Janvier 2023
6	<p>Engagement d'un-e délégué-e au vivre ensemble</p> <p>Engagement de personnel administratif, selon résultat de l'étape 2</p>	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>CC</li> <li>Secrétaire municipal</li> <li>Responsable RH</li> </ul>	Dès janvier 2023
7	<p>Gestion du projet "réorganisation"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un groupe de projet pour la mise en œuvre de la réorganisation, avec des représentants du CC et de l'administration, le secrétaire municipal et la responsable RH</li> <li>(Eventuellement choix d'un ou de plusieurs accompagnants externes)</li> </ul>	2	Séance de CC / (Appel d'offre externe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CC</li> </ul>	Janvier 2023
8	<p>Réflexion sur le rôle et l'implication du président et des conseillers municipaux</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etablissement d'un cahier des charges</li> <li>Répartition idéale des dicastères et des commissions, au-delà des préférences actuelles, en cherchant la rationalité et l'équilibre</li> <li>Si nécessaire, adapter le règlement d'organisation interne et/ou établir une Charte d'organisation du conseil municipal</li> </ul>	2	Séance au Vert	<ul style="list-style-type: none"> <li>CC</li> </ul>	Janvier / Février 2023
9	<p>Mise en œuvre de la nouvelle structure d'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etablir des profils de fonctions, détaillant les rôles, responsabilités et compétences de chaque niveau hiérarchique</li> <li>Définir et simplifier les règles de signature</li> </ul>	2	<p>Séances du groupe de travail</p> <p>Séances du CC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groupe de travail</li> <li>CC</li> </ul>	Février / Mars 2023

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter les cahiers des charges</li> <li>• Adapter le règlement interne d'organisation</li> <li>• Etablir un plan de communication et calendrier des séances de coordination</li> </ul>				
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier la stratégie communale en matière d'animation et d'intégration</li> <li>• Définir les prestations</li> <li>• Répartir les tâches</li> </ul>	2	<p>Séance du CC</p> <p>Impliquer les responsables de service / secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CC</li> <li>• Délégué-e au vivre ensemble / responsable de projets</li> <li>• Responsable de l'animation et de l'intégration</li> </ul>	Après engagement du délégué-e au vivre ensemble / responsable de projets
11	<p>Mise en œuvre d'un pilotage des projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation des ressources (financières et humaines) nécessaires pour mettre en œuvre les projets</li> <li>• Etablir une planification financière glissante comme un véritable outil qui soutient le programme de législature</li> <li>• Priorisation des projets</li> <li>• Mise en place de reporting</li> </ul>	2	<p>Séance du CC</p> <p>Implication des responsables de service</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CC</li> <li>• Secrétaire municipal</li> <li>• Responsable des finances</li> <li>• Délégué-e au vivre ensemble / responsable de projets</li> </ul>	Après engagement du délégué-e au vivre ensemble / responsable de projets
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une gestion par projet : désignation des responsables de projets, objectif, budget, attribution de ressources, jalons et délais</li> <li>• De nombreux outils simples et peu coûteux existent sur internet</li> </ul>	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délégué-e au vivre ensemble / responsable de projets</li> </ul>	Après engagement du délégué-e au vivre ensemble / responsable de projets
13	<p>Communication externe (organisation de projet)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulation d'une stratégie de communication</li> <li>• Identification des besoins et outils</li> <li>• Attribution des tâches au sein de l'administration</li> <li>• Mise en œuvre</li> </ul>	3	<p>Séance du CC</p> <p>Impliquer les responsables de service / secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CC</li> <li>• Secrétaire municipal</li> <li>• Délégué-e au vivre ensemble /</li> </ul>	Après engagement du délégué-e au vivre ensemble / responsable

				responsable de projets	de projets
14	<p>Développement des outils</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les processus-clés au sein des services, en fonction d'une évaluation des risques pour la commune et du potentiel d'optimisation (rapport coût-avantages)</li> <li>• Identifier les procédures à fort potentiel d'optimisation par service, les définir, les faire "vivre" et les tenir à jour</li> <li>• Définir des modèles de lettre transverses</li> <li>• Poursuivre la digitalisation en lien avec l'optimisation des processus-clés</li> </ul>	3	Groupes de travail par service et / ou interservices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire municipal</li> <li>• Responsables de service</li> </ul>	A définir
15	Prévoir les besoins en place de travail et réaménager la configuration des locaux, notamment pour plus de confidentialité	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>• CC</li> <li>• Secrétaire municipal</li> </ul>	A définir

### 4.3 Estimation des coûts de la réorganisation

L'impact financier de la réorganisation proposée peut être estimé de la manière suivante :

Délégué-e au vivre ensemble	0.8 EPT	CHF 100'000
Renforcement de l'administration	0.4 à 0.7 EPT	De CHF 30'000 à 70'000
Passage de 5 à 7 conseillers avec réduction du pourcentage de travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>Président à 50 %</li> <li>Vice-président à 30 %</li> <li>Conseiller à 25 %</li> </ul>	Actuel : $0.8 + 0.35 + (3 \times 0.3) = 2.05$ Futur : $0.5 + 0.3 + (5 \times 0.25) = 2.05$	Sans impact
Nomination d'un répondant informatique	0.05 EPT (à l'interne mais dégager ce temps)	A inclure dans la réorganisation des tâches

L'évaluation du gain d'efficacité de l'administration est difficile à réaliser. Pour ce faire, il faudrait pouvoir isoler l'impact de la réorganisation de celui lié à d'autres éléments comme l'évolution ou l'augmentation des tâches communales par exemple. Or, les communes ne disposent en général pas d'indicateurs relatifs à leur fonctionnement, permettant de réaliser ce genre d'analyse.

Il faut également tenir compte du fait que l'efficacité ne se mesure pas seulement par la diminution des coûts, mais également par l'augmentation de la quantité ou de la qualité des prestations offertes.

Gain potentiel d'efficacité	L'estimation réalisée repose sur une hypothèse de gain d'efficacité égal à 2 % des charges maîtrisables, soit les charges de personnel (6.4 mios en 2021) et les biens, services et marchandises (4.2 mios en 2021).	CHF 212'000
-----------------------------	--	-------------

Enfin, il ne faut pas négliger le coût de la réorganisation. Avant de pouvoir bénéficier pleinement des potentiels d'amélioration, la mise en œuvre de la réorganisation et l'accompagnement au changement nécessitent une implication tant des conseillers municipaux que des collaboratrices et collaborateurs communaux. Les étapes de la réorganisation ainsi que l'implication des parties prenantes à chaque étape doivent être soigneusement planifiées.

Cas échéant, des engagements à durée déterminée pourront s'avérer temporairement nécessaires. Un accompagnement par un prestataire externe peut également être prévu.

Etapas	Utilisation des ressources internes	Utilisation de ressources externes
1 à 7	Actuelles	Eventuellement appui BDO
8, 9 et 11	Temporairement renforcées	Accompagnement par un mandataire externe
10, 12, 13	Nouveau poste : Délégué au vivre ensemble - responsable de projet	
14 et 15	Actuelles	Accompagnement par un mandataire externe