

# RAPPORT

Relatif à l'analyse du fonctionnement de l'administration et du Conseil communal de la commune de Marly



Fribourg, le 28 janvier 2020

Administration communale  
A l'attn. de M. Jean-Pierre Helbling  
Route de Fribourg 9  
Case postale 63  
1723 Marly 1

Fribourg, le 28 janvier 2020  
JBL/SRN

**Analyse du fonctionnement de l'administration et du Conseil communal  
de la commune de Marly**

Monsieur Le Syndic,

Nous avons le plaisir de vous envoyer le rapport résultant de l'analyse du fonctionnement de l'administration et du Conseil communal de la commune de Marly.

Nous tenons à vous remercier de la confiance que vous nous avez témoignée en vous adressant à notre société et nous espérons que notre intervention a répondu à vos attentes. Nous avons eu beaucoup de plaisir à accompagner votre commune dans le cadre de cette analyse. L'évolution du rôle des communes et plus généralement des enjeux démocratiques dans un monde en mutation sont des sujets qui nous passionnent.

Nous restons bien évidemment à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire que vous pourriez désirer.

Avec encore une fois nos sincères remerciements, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Syndic, nos salutations distinguées.

Jacques Blanc

Sandrine Rainotte

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	5
1.1.	Contexte du mandat	5
1.2.	Objectifs du mandat	5
1.3.	Périmètre de travail	5
1.4.	Méthodologie	6
1.5.	Travaux réalisés	6
2.	Les enjeux des communes	8
2.1.	Evolution du rôle des communes	8
2.2.	Système de milice et rôle de l'administration	8
3.	Analyse du fonctionnement de la commune	10
3.1.	Points forts	10
3.2.	Pistes d'amélioration	10
3.2.1.	Incohérences dans l'organigramme	10
3.2.2.	Fonctionnement en silo, tant au sein du Conseil communal qu'au sein de l'administration	11
3.2.3.	Développement de moyens/outils permettant au Conseil communal de disposer des informations nécessaires à une bonne gouvernance	11
3.2.4.	Processus financiers peu transparents et système de contrôle non formalisé	12
3.2.5.	Moyens insuffisants dans la gestion des ressources humaines	12
3.2.6.	Autres potentiels d'optimisation	13
4.	Structures d'organisation	14
4.1.	Postulats de base	14
4.2.	Principes	14
4.3.	Répartition des rôles entre les Conseillers communaux et l'administration	15
4.3.1.	Rôle et fonctionnement du Conseil communal	15
4.3.2.	Rôle et fonctionnement de l'administration	16
4.4.	Variantes retenues	17
4.4.1.	Variante à 5 dicastères et 5 services	17
4.4.2.	Variante à 7 dicastères et 7 services	17

4.5.	Comparaison des variantes	18
4.5.1.	Evaluation de la charge de travail des conseillers communaux	18
4.5.2.	Analyse comparative des variantes	20
5.	Evaluation de la charge de travail et des besoins	24
5.1.	Répartition de la charge de travail des chefs de service	24
5.2.	Evaluation de la charge de travail actuelle au sein de l'administration	26
5.2.1.	Analyse des heures supplémentaires	26
5.2.2.	Analyse des besoins	26
5.2.3.	Analyse du sondage du personnel	28
5.3.	Besoins en ressources dans la situation actuelle	28
5.4.	Besoins en ressources dans la future administration	29
5.4.1.	Organisation à 5 services	29
5.4.2.	Organisation à 7 services	30
5.4.3.	Comparaison des variantes	31
6.	Synthèse et feuille de route	32
6.1.	Tableau de synthèse des constats et recommandations	32
6.2.	Estimation des coûts de la réorganisation	37
6.3.	Feuille de route	39
7.	Annexes	41
7.1.	Résultats du sondage	41
7.2.	Evaluation des besoins en ressources dans les variantes à 5 et à 7	49
7.2.1.	Organisation à 5 services	49
7.2.2.	Organisation à 7 services	53
7.3.	Exemple de plan d'information et de communication	57

# 1. Introduction

## 1.1. Contexte du mandat

La Commune de Marly a connu une croissance démographique constante durant la dernière décennie, sa population légale passant de 7'383 habitants en 2007 à 8'193 à fin 2018 (selon statistiques cantonales). Sur dix ans, cette augmentation se monte donc à près de 11 %. Mesurée sur les 20 dernières années, l'augmentation atteint 25 %.

Parallèlement à cette croissance démographique, le nombre de tâches communales augmente lui aussi, et de plus, en raison notamment des exigences cantonales et fédérales, ces tâches n'ont cessé de se complexifier. Par ailleurs, les besoins de la population évoluent. Aujourd'hui, par exemple, une grande partie des habitants ne veulent plus se déplacer pour obtenir des informations. Ils souhaitent des heures d'ouverture étendues et des prestations en ligne, ce qui nécessite non pas de supprimer les guichets communaux, mais de proposer les mêmes prestations par un canal supplémentaire.

Le Conseil communal de Marly est préoccupé par la fragilité des finances de la commune et craint que sa capacité financière ne lui permette pas de réaliser les investissements nécessaires prévus pour ces prochaines années. Après le refus populaire d'une augmentation d'impôts par référendum, la commune de Marly souhaite réaliser un diagnostic de sa structure et de son organisation, et conduire les changements nécessaires qui lui permettront de disposer d'une organisation moderne et efficiente, au plus tard au début de la prochaine législature (législature 2021-2026).

## 1.2. Objectifs du mandat

Selon le cahier des charges remis par la commune, le mandat comprend les objectifs suivants :

- La réalisation d'une analyse du fonctionnement de l'administration communale :
  - Analyse critique de la situation actuelle dont l'organisation, les structures et les processus, et l'évaluation du profil "Forces et Faiblesses"
  - Formulation de propositions d'optimisation au-delà de toute hiérarchie et structure
- La réalisation d'une analyse du fonctionnement du Conseil communal :
  - Evaluation des possibilités d'optimisation de l'organisation du Conseil communal et des dicastères
  - Analyse critique du nombre de conseillers, dans le respect du cadre légal et des dispositions réglementaires.

## 1.3. Périmètre de travail

L'analyse organisationnelle porte sur la structure d'organisation et le fonctionnement global du Conseil communal et de l'administration. Ainsi, l'analyse considère les aspects suivants :

- L'organigramme
- Les rôles et responsabilités
- Les flux d'information et de communication
- La politique de ressources humaines
- La vision et la stratégie communale
- La planification et la gestion de projets
- Les processus décisionnels
- Les processus financiers.

Ce mandat n'a pas pour vocation d'analyser de manière détaillée les différents services, ni les processus de travail.

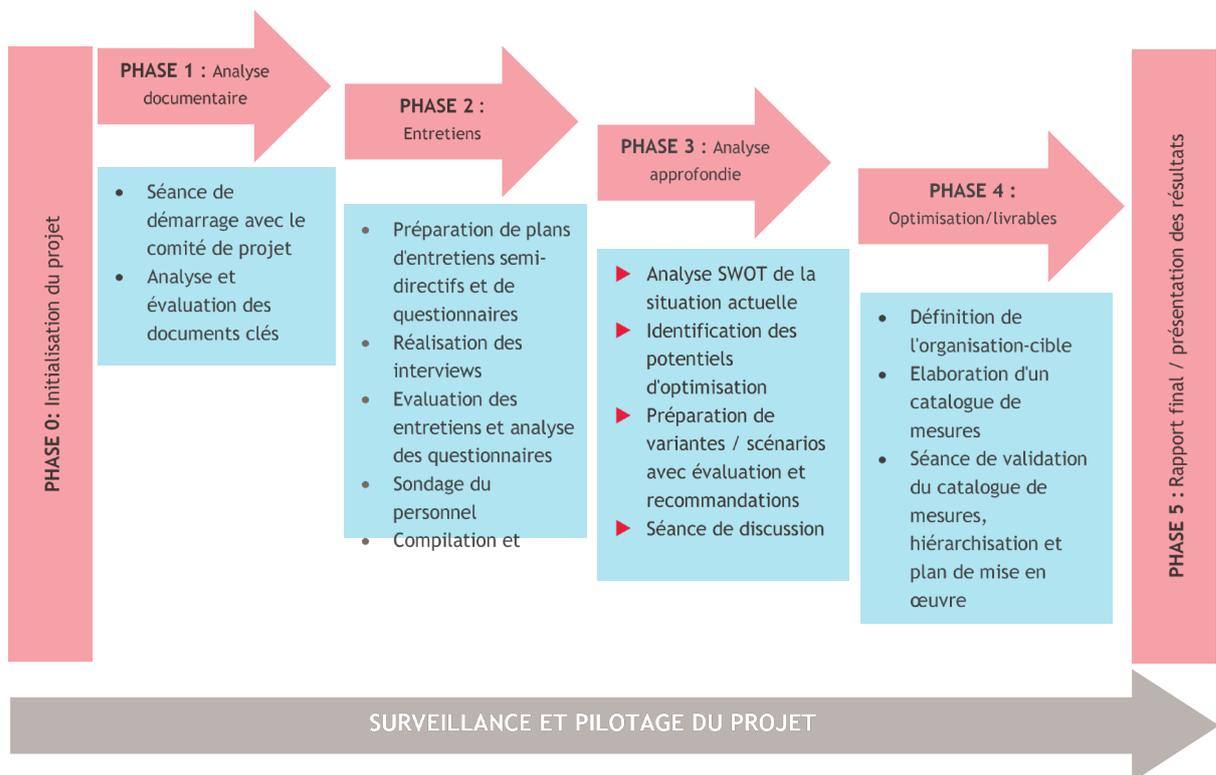
## 1.4. Méthodologie

La démarche d'analyse organisationnelle s'inscrit dans le cadre de la législation du Canton de Fribourg, en particulier :

- La Constitution du canton de Fribourg du 16 mai 2004 (RSF 10.1)  
La Constitution du canton de Fribourg précise que l'Etat et les communes disposent de services publics de qualité et de proximité. L'autonomie communale est garantie dans les limites du droit cantonal. Les communes veillent au bien-être de la population, lui assurent une qualité de vie durable et disposent de services de proximité.
- La Loi du 25 septembre 1980 sur les communes du canton de Fribourg (LCo) (RSF 140.1)
- Le Règlement du 28 décembre 1981 d'exécution de la loi sur les communes du canton de Fribourg (RELCo) (RSF 140.11)

Les règlements communaux en vigueur de Marly font également partie intégrante du cadre légal de cette démarche, en particulier le Règlement d'organisation du Conseil communal et le Règlement du personnel communal. Toutefois, les résultats de l'analyse pourront nécessiter certaines modifications ou adaptations de ces derniers puisqu'ils relèvent de la compétence communale.

Notre démarche a consisté dans la réalisation des étapes suivantes :



## 1.5. Travaux réalisés

L'analyse de l'administration et du Conseil communal de Marly s'est basée sur les données résultant de la documentation existante dans la commune (données secondaires) et sur celles recueillies par BDO au cours des entretiens et dans les questionnaires (données primaires). L'analyse et le recouplement de ces données ont permis d'élaborer les constats et les propositions, développés dans les chapitres suivants.

➤ **Analyse documentaire**

Les documents suivants ont été analysés :

- Le règlement d'organisation du Conseil communal et le règlement du personnel
- Les organigrammes communaux
- Les cahiers des charges et les descriptions de fonctions
- L'échelle des salaires et des fonctions
- Le système d'évaluation
- Les heures supplémentaires et le solde de vacances
- Le programme de législature
- Les rapports de gestion et les rapports détaillés de la fiduciaire
- Les analyses et rapports internes relatifs à l'organisation du service des écoles et à la police
- La liste des associations intercommunales

➤ **Entretiens**

Les huit conseillers communaux présents et tous les chefs de service ont été interviewés individuellement, ainsi que la responsable des ressources humaines, soit en tout 18 entretiens. Ces derniers ont également rempli trois questionnaires :

- Répartition de leur charge de travail
- Analyse des besoins de leur service
- Evaluation des forces et faiblesses de l'administration.

Une séance de travail a également été organisée avec une délégation du personnel. Enfin, un sondage a été mené en ligne auprès de l'ensemble des collaborateurs.

➤ **Séances de travail**

Nous avons rencontré les conseillers communaux à plusieurs reprises au cours de notre mandat :

- Séance avec le COPIL du 02.11.2018 : organisation et planification du mandat
- Séance avec le COPIL du 15.01.2019 : résultats intermédiaires
- Séance avec le CC du 19.02.2019 : résultats intermédiaires
- Séance avec le CC du 28.05.2019 : variantes d'organisation
- Séance avec le CC du 24.09.2019 : quantification des variantes d'organisation et feuille de route.

➤ **Séances de présentation**

Les présentations suivantes ont été réalisées :

- Présentation au personnel du 17.10.2019
- Présentation au Conseil général du 11.12.2019

## 2. Les enjeux des communes

### 2.1. Evolution du rôle des communes

Dans un contexte en profonde mutation, les communes sont confrontées à des enjeux majeurs, qui risquent de fortement impacter leur rôle au cours des prochaines décennies.

- Le développement des nouvelles technologies (big data, objets connectés, smart cities) implique que les communes devront faire preuve d'agilité et d'innovation. Le recours aux démarches collaboratives et à l'intelligence collective, sera incontournable face à la complexité et à la raréfaction des ressources.
- La notion de proximité évolue, mais les communes auront plus que jamais un rôle à jouer dans la cohésion sociale. Des tendances comme le retour au "consommer local", les démarches participatives et citoyennes, la recherche d'une plus grande qualité de vie ou encore les actions permettant de répondre aux enjeux de mobilité sont autant de domaines clés qui relèveront des compétences des communes.
- La gestion et la protection des ressources locales seront primordiales, alors même qu'on évolue vers une diminution des ressources à disposition.

### 2.2. Système de milice et rôle de l'administration

Dans le contexte politique actuel, le système de milice est fort discuté et en particulier :

- La disponibilité des candidats du fait du temps nécessaire qui devra être consacré aux tâches et fonctions politiques. En effet, une charge politique trop lourde dissuade de nombreux candidats actifs dans l'économie privée du fait de leur occupation.
- Les risques personnels devant être assumés par les élus, en particulier, risque d'image et risques liés à la complexité des tâches politiques et aux responsabilités y relatives.

Ces deux éléments sont préjudiciables à la philosophie même et au bon fonctionnement d'un système de milice qui doit permettre une diversité de compétences, de formations, de cultures et d'horizons sociaux au sein d'un organe politique, cette diversité étant garante de créativité, de bon sens et de cohérence des décisions politiques.

Un des postulats de base de notre analyse et soutenant nos propositions est la préservation du système de milice. Afin de garantir l'équilibre du système, nous devons prendre en compte un certain nombre d'éléments, et en particulier :

- La charge politique doit rester acceptable et permettre l'engagement de personnes de tous horizons sociaux économiques, notamment des personnes fortement engagées dans l'économie privée.
- Les décisions des "miliciens" ne doivent pas dépendre d'une administration toute puissante.

Il s'agit de pérenniser un système de milice qui donne au pouvoir politique la compétence stratégique qui lui revient. Sans vision stratégique, les décisions politiques sont prises au jour le jour et risquent dès lors, justement, de dépendre de la vision de l'administration. Il est donc nécessaire que dans son organisation même et dans sa façon de fonctionner, le Conseil communal se donne les moyens de développer cette vision stratégique indispensable.

Les services de l'administration ont pour mission de mettre en œuvre la vision politique et devant l'évolution de la complexité et des attentes, seule une administration très compétente sera en mesure d'accompagner le Conseil. En particulier, les chef-fe-s de service ont un rôle clé à jouer dans l'interface entre l'exécutif et les services de l'administration.

Notre point de vue peut donc être exprimé ainsi:

- Une administration compétente et bien organisée est nécessaire et en particulier des chefs de service expérimentés sont indispensables.
- Un partage clair des tâches doit être établi.
- Une organisation du fonctionnement de l'exécutif est nécessaire afin de permettre la définition de la vision et le contrôle de sa mise en œuvre.

Une étude réalisée par la Haute Ecole de Coire (HTW) a mis en évidence 84 mesures pour promouvoir l'engagement politique des jeunes adultes. Dans le cadre de l'année du travail de milice, l'Association des communes suisses en a retenu 12. Parmi elles figure le fait de "limiter les tâches de l'exécutif communal au niveau politique et stratégique", considéré comme une mesure permettant de favoriser durablement le recrutement.

## 3. Analyse du fonctionnement de la commune

En préambule, il convient de préciser que le processus d'analyse est itératif. Ainsi, plusieurs points d'entrée sont possibles et des interconnexions existent entre les différents constats. Agir sur les uns permet d'agir sur les autres.

### 3.1. Points forts

La commune de Marly peut s'appuyer sur ses points forts :

- Les entretiens ont démontré un climat de travail harmonieux tant au sein de l'administration que du conseil communal, ce qui ressort également du sondage du personnel.
- La commune offre une gamme de prestations étoffée et bien perçue par la population. Elle a développé des projets exemplaires, notamment dans le cadre de l'animation socio-culturelle. En effet, Marly sympa a reçu le prix suisse de l'intégration en 2009, et le projet a été repris au niveau cantonal comme une mesure-phare du Programme d'intégration cantonal.
- L'engagement est élevé, aussi bien au niveau politique qu'au niveau administratif.
- Le Conseil communal est favorable aux idées nouvelles et aux initiatives provenant des collaborateurs. Ce constat découle aussi bien des entretiens menés auprès des conseillers communaux et des chefs de services, que du sondage du personnel.

La transparence et l'esprit d'ouverture avec laquelle la démarche a été menée par le Conseil communal doit être soulignée, aussi bien dans la communication au personnel et au législatif, que dans la volonté de questionner en profondeur tant le fonctionnement de l'administration que celui du Conseil communal.

- L'ensemble des personnes interrogées a conscience de la nécessité du changement pour faire face au développement et aux enjeux futurs de la commune de Marly.

### 3.2. Pistes d'amélioration

L'organisation et le fonctionnement du Conseil et de l'administration communale présentent des potentiels d'optimisation. Les faiblesses constatées et les pistes d'amélioration sont présentées ci-dessous.

#### 3.2.1. Incohérences dans l'organigramme

- Définition des services et des sections ne correspondant pas toujours à leur autonomie de fonctionnement et à leur taille -> à mettre en relation avec la classification des fonctions et l'échelle de traitement relativement avec le niveau des compétences nécessaires et les responsabilités managériales
- Multiplication des canaux de communication entre les conseillers communaux et leurs responsables dans l'administration, qui ne respectent pas toujours la voie hiérarchique et contribuent à renforcer le fonctionnement en silo
- Imprécision quant au positionnement réel du secrétaire général en tant que directeur de l'administration, même si sa fonction est clairement définie dans le règlement du personnel (art. 5).

**PISTES D'AMELIORATION**

Revoir la structure d'organisation du Conseil communal et de l'administration.

- Questionner le nombre de conseillers communaux et la répartition des dicastères
- Revoir le périmètre des services et des sections
- Clarifier les fonctions de secrétaire général, chefs de service et chefs de section.

**3.2.2. Fonctionnement en silo, tant au sein du Conseil communal qu'au sein de l'administration**

- Manque de vision générale et globale du développement de la commune, en adéquation avec les ressources à disposition (par exemple, le plan de législature est davantage une liste d'intentions des dicastères qu'un véritable outil stratégique pour la commune).
- La réalisation et l'évolution des tâches communales ne s'inscrivent pas dans un projet communal à long terme
- Le Conseil communal devient une chambre d'entérination des projets développés et discutés au sein des services, voire des commissions
- Dilution des responsabilités dans la gestion de projets transversaux.

**PISTES D'AMELIORATION**

Renforcer la transversalité tant au niveau du Conseil que de l'administration

- Travailler le plan de législature de manière à en faire un outil de pilotage stratégique, en lien avec les possibilités financières de la commune -> définir une vision commune et réaliste
- Revoir et définir les processus décisionnels
- Mettre en place une gestion des projets.

**3.2.3. Développement de moyens/outils permettant au Conseil communal de disposer des informations nécessaires à une bonne gouvernance**

Le rôle du Conseil communal est défini à l'article 3 du Règlement du Personnel communal :

**Article 3 Conseil communal**

A l'aide d'instruments d'organisation et de gestion dont il assure régulièrement l'actualisation, le Conseil communal dirige l'administration communale; en particulier :

- a) il définit les objectifs stratégiques de l'administration et fixe les priorités;
- b) il assure la transmission des informations nécessaires au bon fonctionnement de l'administration;
- c) il veille à favoriser les relations entre l'administration et la population;
- d) il exerce sur l'administration une surveillance systématique;
- e) il veille à ce que des prestations performantes et de qualité soient fournies;

*f) il favorise la responsabilisation des collaborateurs et collaboratrices, le travail d'équipe ainsi qu'un climat respectueux.*

Toutefois, les outils nécessaires à la surveillance et au pilotage de l'administration ne sont pas suffisamment développés.

#### **PISTES D'AMELIORATION**

- Définir le niveau de prestations communales que l'administration est en mesure d'offrir à ses citoyens, en termes de performance et de qualité, en lien avec les ressources de la commune
- Mettre en place un système de contrôle de gestion (gestion par objectifs, monitoring et reporting) permettant au Conseil communal d'exercer la haute surveillance de l'administration
- Se doter des outils et compétences nécessaires (par exemple SCI, tableaux de bord et indicateurs, suivi des décisions du Conseil communal, etc.)

### **3.2.4. Processus financiers peu transparents et système de contrôle non formalisé**

- Processus budgétaire lourd et peu transparent, délais non respectés par les chefs de service ni par les conseillers communaux, pas de suivi budgétaire ni de processus d'engagement des dépenses.
- Facturation : factures manuelles dans tous les services (sauf impôts et taxes), pas de processus clair, pas d'harmonisation sur le type de document et les infos à y produire
- Pas de suivi budgétaire durant l'année, les rôles et responsabilités en la matière ne sont pas définis -> absence d'implication des collaborateurs relevée par le service finances.
- Pas de système de contrôle interne (SCI, obligatoire et attesté par l'organe de révision dès 2021).
- Visibilité insuffisante sur les flux financiers de certains services : le PITSC, le service d'animation, le service social.
- ERP/GED à développer.

#### **PISTES D'AMELIORATION**

- Mettre en place des processus financiers, notamment le processus budgétaire.
- Harmoniser les pratiques, en particulier pour la facturation.
- Mettre en place un reporting / tableau de bord, mensuel et/ou trimestriel.
- Préparer le passage à MCH2 (2021)

### **3.2.5. Moyens insuffisants dans la gestion des ressources humaines**

- Nombre considérable d'heures supplémentaires et de vacances non prises : 1732 jours, soit une moyenne de 25,5 jours/coll., soit une dette d'environ CHF 800'000 (sur la base d'un coût salarial moyen de CHF 100'000.-)

- Processus d'évaluation des collaborateurs peu transparent et pas compris/intégré par les collaborateurs
- Pas de systématique dans la gestion des compétences et le suivi des formations : les bonnes personnes aux bons endroits, évaluation des besoins de l'administration ?
- Santé et sécurité au travail à développer, peu d'ergonomie des locaux
- Volonté exprimée d'investir davantage dans la formation des apprentis
- Sous-dotation du personnel pour mener une véritable politique RH au sein de la commune

#### **PISTES D'AMELIORATION**

- Redonner à la/au responsable RH sa fonction de « gestion des ressources » et la/le décharger des tâches administratives qui occupent l'essentiel de son temps
- Développer le rôle de manager des chefs de services au sens RH
- Clarifier les responsabilités RH entre les responsables de dicastère, les chefs de services, les chefs de section et la/le DRH
- Revoir la communication RH
- Accompagner les changements

### **3.2.6. Autres potentiels d'optimisation**

- Gestion de l'informatique déficiente, tant au niveau du développement que de la maintenance; manque de compétences pour la gestion des projets informatiques, impliquant l'utilisation de moyens informatiques peu performants
- Gestion non centralisée de l'information (adresses, économat, bases de données, etc.) nécessitant des saisies à double avec, pour conséquence, des (risques de) pertes d'information
- Problèmes de suppléance au niveau des secrétariats, délocalisés dans les services

#### **PISTES D'AMELIORATION**

- Nommer un « répondant informatique » au niveau de l'administration, chef de projet pour la mise en application des décisions de la commission informatique.
- Créer un secrétariat centralisé (au niveau de la direction de l'administration), avec toutefois des responsabilités distinctes.
- Coordonner la gestion de l'information (base de données, adresses, stock, etc.), notamment avec une solution informatique appropriée.

## 4. Structures d'organisation

L'organisation est l'outil de travail du personnel. Elle doit permettre la mise en valeur des compétences, la créativité et l'innovation. Pour cela, une certaine cohérence dans le regroupement des tâches est nécessaire. La réflexion doit porter sur le périmètre des services, la simplification des interfaces entre les services ainsi que la simplification des interfaces entre les services et le Conseil Communal.

La simplification permet l'agilité, la flexibilité, la capacité d'adaptation et la gestion de projets transversaux.

### 4.1. Postulats de base

Les actions envisagées pour permettre à la commune de Marly de s'adapter aux enjeux à venir reposent sur deux postulats :

- Préservation du système de milice, pas de "professionnalisation" de la fonction de conseiller communal
- Mise en place d'une organisation flexible et capable d'évoluer avec les besoins de la population.

Ainsi, les actions envisagées visent à :

- Renforcer la transversalité, au sein du conseil et dans l'administration
- Mettre en place des conditions-cadres permettant de pérenniser le système de milice.

Avec, en conséquence :

- La réorganisation du fonctionnement de l'exécutif
- La définition des rôles et compétences des services
- Le partage des tâches entre stratégique et opérationnel
- La réorganisation des services
- Le questionnement sur le nombre et le rôle des commissions.

### 4.2. Principes

Quatre variantes d'organisation ont été étudiées et proposées au Conseil communal :

- Variante "Miroir" à 5 dicastères et 5 services
- Variante "Miroir" à 7 dicastères et 7 services
- Variante "Miroir" bis à 7 dicastères et 7 services
- Variante "Pôles" à 5 ou 7 (voire 9) dicastères et 3 pôles

Les deux premières variantes ont été retenues par le Conseil communal et sont développées ci-dessous.

Les variantes proposées se basent sur les principes suivants :

- 5 ou 7 dicastères et services renforcés et basés sur des thématiques transverses : permet la coordination des thématiques, la vision globale, ainsi que la transposition de la vision au niveau de l'administration
- Organisation en miroir du Conseil communal et de l'administration -> diminue le nombre d'interfaces entre conseillers communaux et chefs de service

- Création d'un dicastère, appuyé par un service, consacré au développement et à l'innovation, pôle de compétence en matière de gestion de projets
- Diminution du nombre de commissions, en lien avec la réduction des dicastères / services, et création de commissions ad hoc par projets (COFIL)
- Secrétaire Général en tant que directeur de l'administration et garant de la transversalité
- Positionnement de la responsable RH attachée au Secrétaire Général

Les variantes d'organisation proposées constituent des "structures-cibles", élaborées indépendamment du profil et des compétences des personnes en place. Elles permettent d'exploiter les potentiels d'optimisation mis en évidence au chapitre précédent.

La répartition des dicastères et des services a été réalisée selon les principes suivants :

- Unité de matière dans les dicastères ;
- Taille des équipes au niveau des services ;
- Répartition équilibrée de la charge de travail entre les conseillers ;
- Benchmarking avec des communes de taille similaire.

La définition des dicastères n'est ni figée, ni définitive. La répartition fine des domaines de responsabilité et des services au sein des dicastères doit être réalisée lors de la première phase de la mise en œuvre, en collaboration avec les chefs de service.

### **4.3. Répartition des rôles entre les Conseillers communaux et l'administration**

Afin de pérenniser le système de milice et compte tenu de la complexification des tâches communales (voir chapitre 2.1), les conseillers communaux doivent plus que jamais disposer d'une vision du développement de leur commune et se doter des instruments de gestion leur permettant de gérer et piloter les services de l'administration communale, et de s'assurer qu'ils correspondent aux besoins de la population, sans s'impliquer autant dans l'opérationnel.

Au niveau de l'administration, le management communal doit être renforcé de manière à constituer un véritable comité de direction, trait d'union entre le Conseil communal et l'administration, représenté par le Secrétaire général, directeur de l'administration et garant de la transversalité.

Cette organisation permet d'améliorer la performance de l'administration et de renforcer son agilité. Celle-ci est constituée de spécialistes qui peuvent décharger les responsables politiques des tâches opérationnelles et de management. Elle garantit l'harmonisation des pratiques et la stabilité de fonctionnement, indépendamment des conseillers communaux élus.

#### **4.3.1. Rôle et fonctionnement du Conseil communal**

Le Conseil communal réalise les tâches suivantes :

- Vision stratégique
- Plan de législature qui en découle, déclinaison de la vision en mesures avec articulation financière
- Traduction des mesures en objectifs opérationnels pour la gestion courante (avec objectifs SMART)
- Gestion du portefeuille de projets (priorisation des projets, notamment des délais, des ressources et des compétences)
- Contrôle et suivi de mise en œuvre, monitoring des résultats (en particulier pour son dicastère)

- Fonction RH au niveau des chefs de services
- Représentation du dicastère dans les associations, vis-à-vis de la population
- Evaluation des besoins de la population

#### Points clés :

- Le transfert de l'ensemble des tâches opérationnelles et de management permet le maintien du système de milice avec un taux d'occupation des CC de 25% à 30% (hors Syndic). Possibilité d'octroyer des «mandats de prestations».
- Cadrer les séances du Conseil : Les débats doivent porter sur des sujets stratégiques et non opérationnels.
- Le fait de fixer les objectifs et de gérer les priorités et les ressources force la discussion transverse.
- La discussion transverse est possible avec 5 Conseillers, elle est beaucoup plus difficile avec 9 personnes.
- Nécessite la mise en place d'une «équipe de direction» de la commune avec des compétences managériales.
- Nécessite une forte collaboration entre les CC et les CS avec un partage des tâches clair.

#### 4.3.2. Rôle et fonctionnement de l'administration

Les chefs de service (team manager) réalisent les tâches suivantes :

- Interface entre le Conseil communal et l'administration
- Vision globale du service = garant de la mise en œuvre de la stratégie communale.
- Responsabilité de résultats / prestations : devoir de «rendre compte» de la mise en œuvre de la vision stratégique (atteinte des objectifs opérationnels)
- Compétences RH (besoins et gestion) + managériales (organisation, processus travail, contrôle de gestion)

Les chefs de section (team leader) réalisent les tâches suivantes :

- Gère les équipes de terrain et organise le travail
- Participe au budget et définit les besoins avec le CS

Il faut distinguer ce qui constitue les charges courantes (prestations et tâches communales, au service de la population) et les projets spécifiques (développement d'un projet limité dans le temps, par exemple nouvelle construction, rénovation, nouveau système informatique, nouvelle organisation, nouveau processus, etc.).

Une gestion de projets doit être mise en place, c'est-à-dire que ceux-ci doivent être priorisés, puis mis en œuvre en constituant une équipe de projet, dotée de compétences décisionnelles (cadrées), d'un budget, de ressources humaines et d'un calendrier.

Des responsables de projet sont désignés pour chaque projet spécifique. Ils peuvent occuper n'importe quelle fonction au sein de la commune. Ils sont choisis pour leurs compétences spécifiques nécessaires à la gestion du projet. La gestion par projet présente les avantages suivants :

- Décharge les CC et les CS
- Valorise les compétences des collaborateurs (la meilleure personne pour le meilleur projet)
- Octroi de temps pour la gestion du projet (décharge)

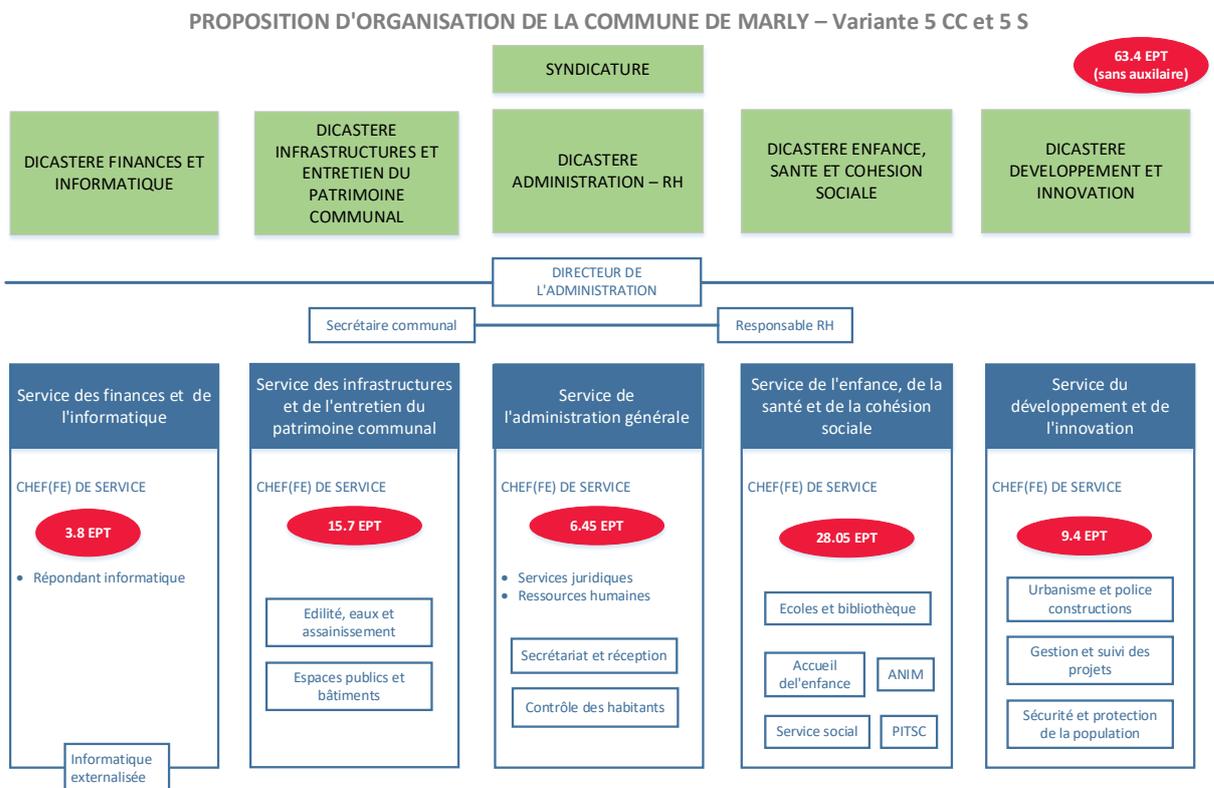
- Gestion de la transversalité
- Facilite le suivi et l'avancement des projets.

## 4.4. Variantes retenues

### 4.4.1. Variante à 5 dicastères et 5 services

Une première variante d'organisation a été présentée au Conseil communal. Celle-ci repose sur la création de 5 dicastères, avec en regard 5 services, placés sous la responsabilité d'un directeur de l'administration, qui est également le secrétaire communal. Ce dernier s'appuie sur sa son secrétaire général(e) adjoint, responsable du personnel.

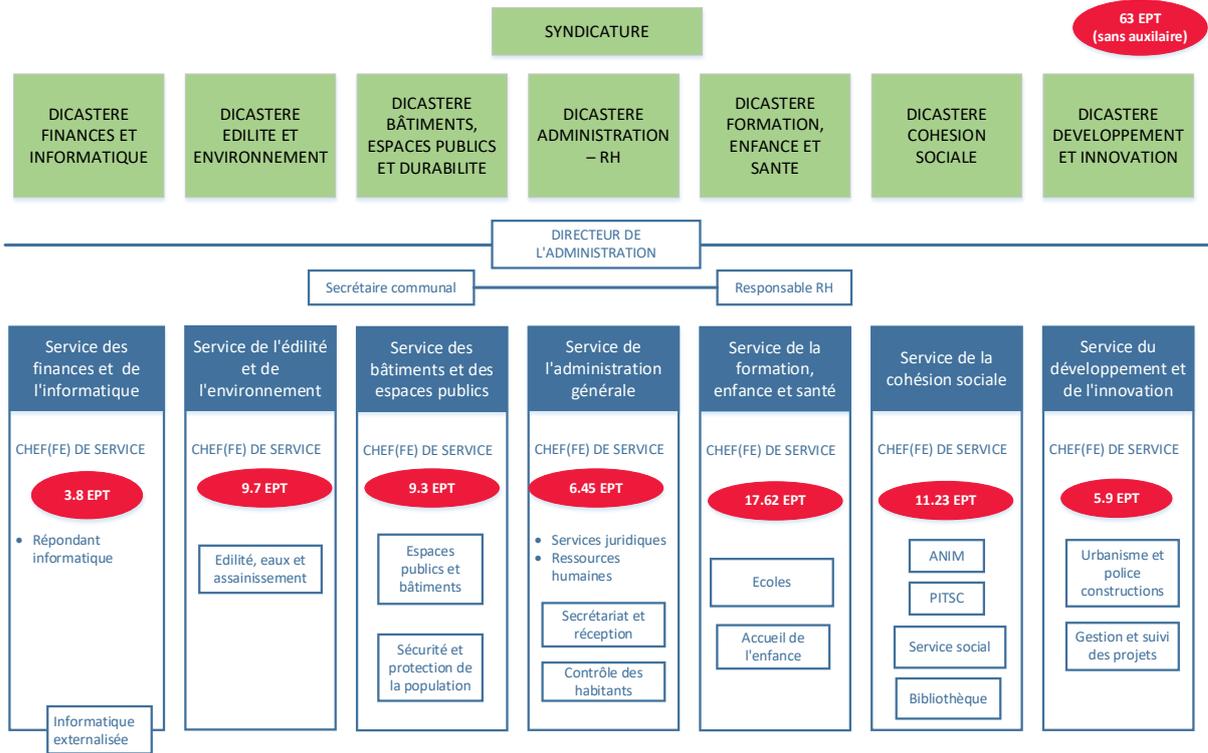
La fonction de syndic est accordée au surplus à un responsable de dicastère.



### 4.4.2. Variante à 7 dicastères et 7 services

Une seconde variante à 7 dicastères et 7 services a été proposée au Conseil communal. La répartition pourrait s'organiser selon le schéma proposé ci-dessous.

PROPOSITION D'ORGANISATION DE LA COMMUNE DE MARLY – Variante 7 CC et 7 S



## 4.5. Comparaison des variantes

### 4.5.1. Evaluation de la charge de travail des conseillers communaux

L'analyse de la charge de travail annuelle évaluée par les conseillers communaux permet de dresser les tableaux ci-dessous, qui donnent un aperçu de la faisabilité d'un conseil communal à 5 ou à 7.

Il est utile de préciser que les chiffres analysés résultent non pas d'une mesure effective du temps de travail, mais de l'évaluation qui en est faite par les personnes interrogées. A ce titre, des biais peuvent apparaître selon la perception de leur charge de travail par les conseillères et conseillers.

Les chiffres correspondent aux heures de travail prestées.

Variante actuelle à 9	Développement	Eau	Admin et bâtiments	Edilité	Sécurité	Finances	Social	Ecoles + sociétés	TOTAL
Politique (base commune)	156	132	97	94	102	10	106	220	919
Commissions	40	4	72	0	30	37	94	180	457
Politique autres	60	12	111	18	71	120	94	0	486
Population	22	2	15	36	18	0	0	0	93
Séances externes	71	6	122	44	70	29	84	124	549
Opérationnel	391	47	71	242	116	45	766	368	2 045
Gestion de projets spécifiques	0	47	0	46	20	14	0	84	211
	739	251	488	480	427	255	1 146	976	4 761
Pourcentage	20.48%	13.73%	26.70%	26.29%	23.39%	13.97%	62.75%	53.46%	30.10%
	20%		50%						Moyenne
	40.48%		76.70%						

L'analyse de la situation actuelle met en évidence une surcharge de travail pour les responsables des dicastères Social et Ecoles (+ sociétés).

Deux explications peuvent être avancées :

- Des projets importants ont concerné le domaine du scolaire et para-scolaire : la création d'un nouvel espace pour l'accueil de l'enfance et la réorganisation des services administratifs aux écoles suite à la nouvelle loi cantonale instaurant des responsables d'établissement
- L'absence de longue durée d'un conseiller communal a reporté une charge de travail sur les deux conseillères.

En effet, on constate que les heures effectuées sont particulièrement importantes dans le domaine opérationnel, comparativement aux autres dicastères.

Dans la variante avec 5 conseillers communaux, la stricte consolidation des dicastères actuels impliquerait des charges de travail réparties inégalement entre les conseillères et conseillers. Or, une nouvelle organisation impliquerait une réduction globale de la charge de travail :

- Diminution des commissions : une réorganisation impliquerait de réduire le nombre de commissions, dont le nombre et la valeur ajoutée ont été questionnée au cours des entretiens. L'hypothèse retenue est une réduction de la moitié du temps consacré aux commissions par les conseiller-ère-s.
- Appui sur une administration renforcée par des chef-fe-s de service disposant d'une fonction de management et de mise en œuvre de la stratégie opérationnelle : les conseiller-ère-s s'impliqueraient moins dans l'opérationnel et délégueraient une part de cette charge à leurs chef-fe-s de service.

L'hypothèse retenue est que les conseiller-ère-s consacraient une demi-journée par semaine au suivi de leurs dossiers. Leurs tâches consisteraient non plus à traiter ces dossiers, mais à informer les responsables de leurs services des décisions et de la stratégie communale, et à s'assurer de leur mise en œuvre, via des outils de reporting adaptés. Le-a chef-fe de service constitue ainsi un véritable relais entre le conseil communal et l'administration.

Variante à 5 - retraité	Développement	Edilité et sécurité	Finances	Admin	Cohésion sociale	TOTAL
Politique (base commune)	115	115	115	115	115	574
Commissions	20	17	19	36	137	229
Politique autres	60	101	120	111	94	486
Population	22	56	0	15	0	93
Séances externes	71	120	29	122	208	549
Opérationnel	188	188	188	188	188	940
% opérationnel	10.30%	10.30%	10.30%	10.30%	10.30%	
	475	596	470	587	742	2 871
Pourcentage	26.04%	32.65%	25.76%	32.14%	40.67%	31.45%
				50%		Moyenne
				75.76%		

Sur la base de ces hypothèses, on constate que le temps de travail moyen des conseiller-ère-s s'élèverait à 31,45 %, avec une charge de travail relativement équilibrée. Un problème subsiste au niveau du dicastère de la cohésion sociale. Dans l'hypothèse où cette variante serait privilégiée, il conviendrait d'examiner plus en détail le temps passé dans les commissions et les séances externes, largement plus élevé que dans les autres dicastères. Une partie pourrait probablement être assumée plus largement par les chef-fe-s de service.

Par ailleurs, dans le cas où des projets importants devraient mobiliser particulièrement un-e conseiller-ère, celui-ci pourrait se voir confier un mandat de gestion de projet, limité dans le temps, en sus de sa charge de dicastère.

Il faut également noter qu'un Conseil communal qui s'implique moins dans l'opérationnel en se reposant sur une administration forte ainsi que sur un système d'information et de communication efficace pourrait être amené à réduire le nombre ou la durée des séances du Conseil. Cela a notamment été le cas à la commune de Rothenburg.

La même analyse peut être menée avec la variante à 7 conseillers communaux. Les dicastères qui ont les charges les plus élevées ont été dupliqués : il s'agit du dicastère Edilité, bâtiments et sécurité, et du dicastère Cohésion sociale.

Par rapport à la variante à 5, cette variante allège la charge de travail des responsables des dicastères dupliqués, et conduirait à une occupation moyenne à 27,21 % des conseillères et conseillers.

Variante à 7 - retraité	Développement	Edilité	Bâtiments et sécurité	Finances	Admin	Enfance et jeunesse	Cohésion sociale	TOTAL
Politique (base commune)	115	115	115	115	115	115	115	804
Commissions	20	2	15	19	36	38	99	229
Politique autres	60	30	71	120	111	0	94	486
Population	22	38	18	0	15	0	0	93
Séances externes	71	50	70	29	122	134	74	549
Opérationnel	188	188	188	188	188	188	188	1 316
% opérationnel	10.30%	10.30%	10.30%	10.30%	10.30%	10.30%	10.30%	
	475	422	477	470	587	475	570	3 477
Pourcentage	26.04%	23.13%	26.12%	25.76%	32.14%	26.01%	31.25%	27.21%
					50%			Moyenne
					82.14%			

#### 4.5.2. Analyse comparative des variantes

Les deux variantes proposées permettent de répondre aux forces et faiblesses relevées lors de l'analyse de la structure organisationnelle de la commune et s'inscrivent dans le respect des postulats de base, à savoir :

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

Aujourd'hui	Demain
<p>Fonctionnement en silo, impliquant un manque de vision générale et partagée du développement de la commune et de la priorisation des projets</p> <p>Le Conseil communal devient une "chambre d'entériorisation" des projets développés au sein du silo</p>	<p>Dicastères basés sur des thématiques transverses, qui permettent la coordination des thématiques, la vision globale, ainsi que la transposition de la vision au niveau de l'administration</p> <p>Au moins une séance du Conseil communal par mois consacrée à une thématique transverse</p>
<p>20 commissions permanentes au sein des dicastères, dont le nombre et la valeur ajoutée est remise en question</p>	<p>Optimisation du nombre de commissions, qui reproduisent la transversalité au niveau du Conseil général</p> <p>Création de commissions spécifiques par projets plutôt que des commissions permanentes</p>
<p>Rôles et responsabilités des responsables de dicastères, des chefs de service et des chefs de section non clairement définis et variables en fonction des dicastères et des services</p> <p>Implication (inégalement) des conseiller-ère-s dans l'opérationnel, ce qui pose le problème du transfert des compétences</p> <p>Communication informelle et utilisation de multiples canaux</p>	<p>Clarification des rôles et des responsabilités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conseil communal qui se concentre sur la vision stratégique, la haute surveillance de l'administration, la gestion du portefeuille de projets et l'adéquation de sa politique aux besoins de la population</li> <li>➤ Administration forte, avec des chefs de service au fort pouvoir managérial, qui disposent d'une vision globale de leur service, responsable de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie communale</li> <li>➤ Pour les services avec un nombre de collaborateurs supérieur à 7, séparation en plusieurs sections avec un responsable de section spécialisé</li> </ul> <p>Maintien du système de milice en déléguant les tâches complexes et spécialisées à l'administration</p> <p>Réduction de la charge de travail des conseillers et meilleur équilibre entre les dicastères</p> <p>Internalisation et consolidation des compétences et des connaissances au sein de l'administration et non du Conseil</p>

Aujourd'hui	Demain
	<p>Le chef de service comme point d'entrée, relais entre le Conseil et l'administration, et formalisation des processus d'information et de communication</p> <p>Amélioration de la gouvernance, de la planification et de l'organisation par le renforcement du management</p> <p>Risque de surcharge des conseiller-ère-s, s'ils n'intègrent pas le changement de paradigme et s'ils ne peuvent pas s'appuyer sur leurs chef-fe-s de service (en particulier dans les variantes à 5)</p> <p>Possible augmentation à CT des EPT dans l'administration (compensée par la diminution du nombre de conseillers et l'amélioration de l'organisation)</p>
<p>Imprécision quant au positionnement réel du secrétaire général en tant que directeur de l'administration</p> <p>Responsable des ressources humaines et secrétaire général occupés à de nombreuses tâches administratives</p>	<p>Consolidation du positionnement du secrétaire général en tant que directeur de l'administration (responsable de l'organisation générale) et renforcement du positionnement de la responsable RH, pour asseoir leur légitimité en tant que garant des processus administratifs et RH</p>
<p>Dilution des responsabilités dans la gestion des projets transversaux spécifiques</p>	<p>Organisation par gestion de projets avec responsables de projets désignés</p> <p>Les conseillers peuvent également être chef de projet (mandat)</p>

La comparaison des avantages et inconvénients de chaque variante figure dans le tableau ci-dessous.

Structure actuelle 9 conseillers et 8 services	Structure miroir 5 conseillers et 5 services	Structure miroir 7 conseillers et 7 services
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Grande représentativité de la population, et notamment des partis politiques (5 partis sur 7 à l'exécutif)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Débats facilités au sein d'un groupe plus restreint</li> <li>+ Cohérence forte de l'organisation en miroir entre le Conseil et l'administration</li> <li>+ Renforcement de la transversalité et de la vision globale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Cohérence forte de l'organisation en miroir entre le Conseil et l'administration</li> <li>+ Solution de compromis entre le fonctionnement à 9 et le fonctionnement à 5</li> <li>+ Soutenabilité politique</li> <li>+ Davantage de marge de manœuvre pour la répartition de la charge de travail au sein des dicastères</li> <li>+ Equilibre dans la répartition des EPT au sein des services</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonctionnement en silo</li> <li>- Multiplication des canaux de communication</li> <li>- Incohérences dans l'organigramme et la définition des services et des sections</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de surcharge pour le responsable du dicastère de la cohésion sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure plus horizontale mais risque de maintenir des silos</li> <li>- Multiplication des acteurs impliqués dans les séances de coordination</li> </ul>

## 5. Evaluation de la charge de travail et des besoins

### 5.1. Répartition de la charge de travail des chefs de service

L'analyse de la charge de travail annuelle évaluée par les chefs de service permet d'établir le tableau ci-dessous, qui donne un aperçu de la répartition du temps consacré aux diverses tâches communales.

L'ensemble des chefs de service consacrent 60 % de leur temps à :

- La gestion courante (22.12 %)
- La gestion de projet (10.85 %)
- Les communications avec la population (13.07 %)
- Le management et l'administration du personnel (13.94 %)

	Contrôle des habitants	Technique	Finances	Secrétariat général	Edilité	Social	Ecoles	Sécurité	TOTAL 750.00%
Gestion courante	31.64%	12.02%	10.80%	18.94%	29.57%	20.17%	36.50%	16.47%	22.12%
Gestion de projets communaux spécifiques	0.00%	30.05%	0.00%	6.76%	19.01%	4.03%	4.80%	17.65%	10.85%
Guichets, téléphone et mails (population, externe)	24.54%	18.03%	5.40%	5.68%	11.83%	9.79%	14.32%	12.94%	13.07%
Guichets, téléphone et mails (interne)	18.40%	2.40%	5.40%	5.68%	7.10%	0.00%	14.32%	14.12%	8.12%
Management et administration du personnel	3.18%	4.35%	13.14%	3.71%	17.74%	44.12%	6.03%	8.24%	13.94%
Finances et budget	0.44%	6.44%	33.30%	1.69%	5.07%	8.26%	4.27%	3.53%	6.69%
Communication et information divers	0.00%	1.07%	0.00%	3.38%	0.63%	1.01%	0.00%	4.71%	1.45%
Séances/entretiens internes	8.35%	7.73%	9.36%	4.74%	4.73%	10.27%	4.96%	10.59%	7.69%
Conseil communal / général	0.00%	0.00%	0.00%	33.57%	0.00%	0.00%	7.00%	0.00%	4.91%
Commissions	0.00%	1.53%	1.89%	9.47%	1.27%	1.01%	1.71%	5.88%	2.83%
Autres séances ou entretiens externes	0.00%	12.02%	3.60%	2.03%	0.79%	1.34%	0.00%	2.35%	2.76%
Divers	13.45%	4.38%	17.10%	4.34%	2.24%	0.00%	6.08%	3.53%	5.58%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Il est utile de préciser que les chiffres analysés résultent non pas d'une mesure effective du temps de travail, mais de l'évaluation qui en est faite par les personnes interrogées. A ce titre, des biais peuvent apparaître selon la perception de leur charge de travail par les conseillères et conseillers. En outre, si le modèle marche très bien pour des activités répétitives, il peut atteindre ses limites lorsque les tâches sont morcelées et nombreuses.

Le tableau ci-dessous illustre de manière graphique la répartition du temps de travail entre les différentes tâches. Celles-ci ont été regroupées entre tâches dites "de support" et tâches dites "métiers".

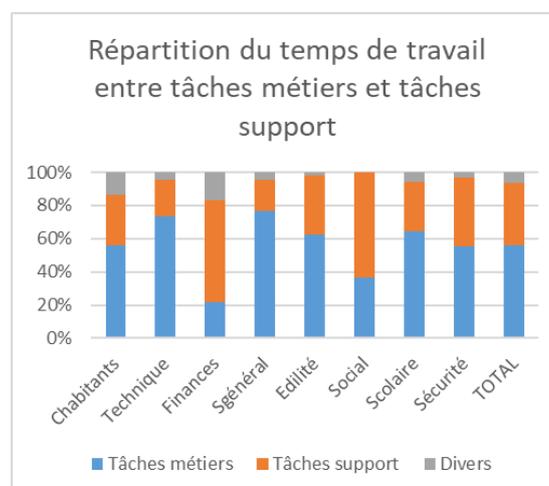
Tâches de support :

- Guichets, téléphone et mails (interne)
- Management et administration du personnel
- Finances et budget
- Communication et information divers
- Séances/entretiens internes

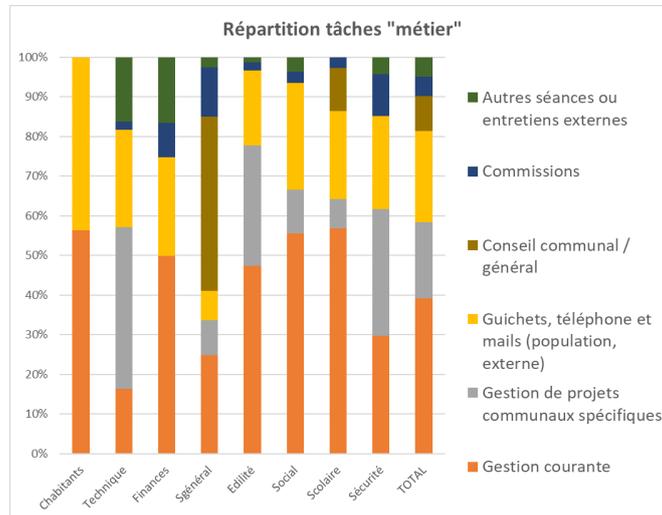
Tâches métiers :

- Gestion courante
- Gestion de projets communaux spécifiques
- Guichets, téléphone et mails (population, externe)
- Conseil communal / général
- Commissions
- Autres séances ou entretiens externes

Divers (tâches non attribuées)



De manière non étonnante, le chef du Service des finances consacre une part de temps importante pour les tâches de support. C'est également le cas de la cheffe du service social, qui consacre une partie importante de son temps au management et à la gestion du personnel.

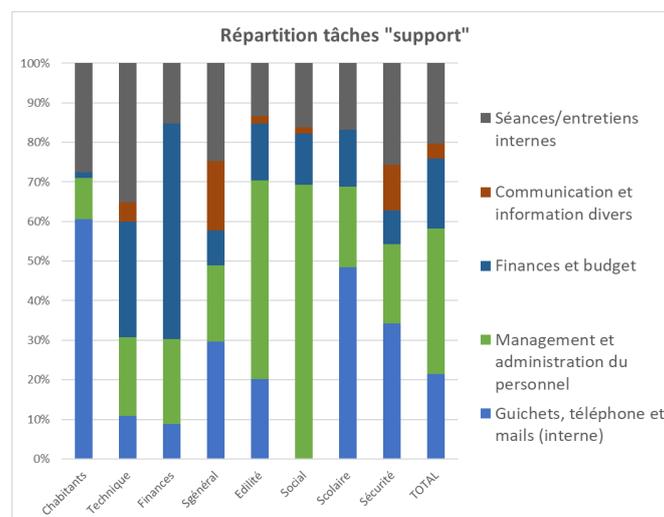


Si l'on se penche sur la répartition du temps de travail entre les tâches métiers, on constate que les chefs des services technique et sécurité, ainsi que le chef de la section éditité consacrent une part de temps plus importante à mener des projets spécifiques plutôt que des tâches de gestion courante.

Sans grande surprise, le secrétaire général consacre une part importante de son temps (environ 1/3) au Conseil communal et Conseil général, ainsi que la responsable du Service des écoles dans une moindre mesure (à raison de 7 %).

Le secrétaire général et le chef du Service sécurité sont ceux qui déclarent passer le plus de temps dans des tâches en relation avec les commissions.

On remarque la part importante consacrée à la communication avec la population ou autres partenaires externes par presque tous les chefs de service (à l'exception du Secrétaire général).



Au niveau des tâches support, une part importante du temps de travail est consacrée à la gestion et au management du personnel pour la cheffe du Service social et le responsable de la Section éditité, ce qui témoigne de leur activité en tant que chef d'équipe.

Chaque chef de service déclare également consacrer du temps aux finances et au budget.

Le chef du Service des finances ainsi que la cheffe du Service des écoles passent une part importante de leur temps à répondre à des messages à l'interne.

## 5.2. Evaluation de la charge de travail actuelle au sein de l'administration

La charge de travail au sein des services est mesurée par les trois indicateurs suivants :

- Le solde des heures supplémentaires et des vacances
- L'analyse des besoins en EPT pour le service, estimés par l'administration et le conseiller
- Le sondage du personnel.

### 5.2.1. Analyse des heures supplémentaires

	Jours supp.	Nbre coll.	J/coll.
Service des finances	85.81	4	21.45
Service technique	210.87	5	42.17
Eaux	38.52	3	12.84
Concierge	106.56	5	21.31
Service social	110.72	8	13.84
Service sécurité	108.26	4	27.07
Secrétariat général	188.25	4	47.06
Contrôle des habitants	97.27	4	24.32
Service des écoles	92.13	3	30.71
AES	113.03	4	28.26
Crèches	335.04	16	20.94
Animation	163.74	7	23.39
Bibliothèque	82.45	2	41.23
<b>TOTAL</b>	<b>1732.65</b>	<b>69</b>	<b>25.11</b>

L'analyse des heures supplémentaires révèle un nombre important d'heures supplémentaires et de vacances non prises, représentant un montant total de 1'732 jours, soit une moyenne de 25,5 jours / collaborateur, soit une dette d'environ CHF 800'000 (sur la base d'un salaire moyen de CHF 100'000).

Les services les plus touchés compte tenu de leur taille sont le secrétariat général, le service technique et la bibliothèque.

Au niveau individuel, les personnes accumulant le plus d'heures supplémentaires sont issues de tous les services, à tous les niveaux hiérarchiques.

### 5.2.2. Analyse des besoins

Pour les services ci-dessous, les chefs de services (ou de sections) ainsi que les conseillers communaux ont estimé les besoins en EPT pour les services (ou sections) dont ils ont la responsabilité.

Besoins en ETP	Selon l'administration	dont urgent	Selon les conseillers	dont urgent
Service des finances	1.0	1	1.5	0.5
Service technique	1.0	1	2.1	0.6
Service social	0.9	0.4	-	
Service sécurité	1.8	1.2	0	
Secrétariat général	0.4		0.5	
Contrôle des habitants	1.0			
<b>TOTAL</b>	<b>6.1</b>	<b>3.6</b>	<b>9.7</b>	<b>1.1</b>

En particulier, les tâches communales suivantes sont estimées ne pas être réalisées au sein des services:

Liste des tâches non réalisées par les services	Heures / an	ETP
<b>Contrôle des habitants</b>	<b>400</b>	<b>0.2</b>
Dossier du contrôle de l'assurance maladie obligatoire, statuer sur les demandes de dispenses	200	0.1
Suivi régulier des dossiers d'enquêtes, des convocations, des rappels divers pour dépôt des papiers...	200	0.1
<b>Services techniques</b>	<b>2 364</b>	<b>1.3</b>
Entretien et gestion du STPA, Bâtiment communal/ORCOC, PSS	1 793	1.0
Gestion informatique des infrastructures communales	408	0.2
Suivi environnemental et énergie des constructions (contrôle chantiers, suivi bâtiments communaux, etc)	163	0.1
<b>Service des finances</b>	<b>82</b>	<b>0.0</b>
Gestion facturation diverse	82	0.0
<b>Service social</b>	<b>163</b>	<b>0.1</b>
Archivage et suivi des remboursements des dossiers d'aide sociale	163	0.1
<b>Service sécurité</b>	<b>139</b>	<b>0.1</b>
Contrôle des parkings	24	0.0
Entretien du STPA	82	0.0
Patrouilles préventives durant le weekend	33	0.0
<b>Total général</b>	<b>3 147</b>	<b>1.7</b>

Les chefs de service estiment également qu'ils ne sont pas en mesure d'exécuter les tâches suivantes:

Liste des tâches non réalisées par les chefs de service	Heures / an	ETP
<b>Contrôle des habitants</b>	<b>312</b>	<b>0.17</b>
Economat, gestion informatisée / préparation et entretien citoyens	62	0.03
Recherche domicile, enquête, cas spéciaux et suivi dossiers / contrôle systématique états locatifs immeubles en lien avec police et régie	250	0.14
<b>Service technique</b>	<b>245</b>	<b>0.13</b>
Alimentation du site internet, articles Marly Info, communication Cité de l'Energie	82	0.04
Sécurité et santé au travail	163	0.09
<b>Service des finances</b>	<b>196</b>	<b>0.11</b>
gestion financière de projets en cours	98	0.05
site internet et communication d'informations systématique à l'interne	98	0.05
<b>Service social</b>	<b>155</b>	<b>0.08</b>
Connaître les besoins du service des finances et créer des outils	16	0.01
Lectures professionnelles / créer des outils pour les assistants sociaux	139	0.08
<b>Service des écoles</b>	<b>65</b>	<b>0.04</b>
Information, prospection	41	0.02
Passer régulièrement dans les AES et les écoles, contact avec le terrain	24	0.01
<b>Service sécurité</b>	<b>49</b>	<b>0.03</b>
Echanges / réseautage avec les autres polices communales ou cantonales (pourrait être fait par assistante admin mais doit être au guichet)	24	0.01
Révision de règlement et mise en application des dossiers mobilité	24	0.01
<b>Total général</b>	<b>1 021</b>	<b>1.12</b>

### 5.2.3. Analyse du sondage du personnel

L'analyse détaillée du sondage du personnel figure en annexe 1 du rapport.

Concernant la charge de travail, 58 répondants sur 75 considèrent être bien occupés, tandis qu'aucun d'entre eux n'est en sous-activité.

Par ailleurs, 10 collaborateurs (13.3 %) s'estiment débordés, le taux le plus important se situant au niveau des finances et du secrétariat général, où la moitié des collaborateurs sont concernés. Les autres collaborateurs proviennent de l'AES, de la crèche et de l'éducation, mais les résultats sont beaucoup plus contrastés. 7 collaborateurs sont concernés par des pics saisonniers.

Le sentiment de surcharge peut être provoqué par un certain nombre d'éléments :

- Les incohérences au niveau de l'organigramme qui créent des flux de communication informels et du flou dans le suivi des décisions. Par exemple, 31.8 % des répondants considèrent que la collaboration et la coordination avec les collègues d'autres entités pour des activités ou projets transverses ne fonctionnent pas efficacement.
- Le manque d'organisation des suppléances en cas d'absence ou de vacances. Ainsi, 20 collaborateurs (26 %) déclarent ne pas être remplacés en cas d'absence ou de vacances, tandis que pour 13 d'entre eux, une solution est prévue mais non appliquée. La situation est évidemment la plus critique dans les petits services (finances, sécurité, écoles).
- Les dérangements intempestifs, en particulier pour les chefs de service et les chefs de section qui doivent répondre à des sollicitations diverses, ainsi que pour les services en contact avec la population ou en support à l'interne, par exemple les finances, le contrôle des habitants ou la réception.

### 5.3. Besoins en ressources dans la situation actuelle

Dans la situation actuelle, et compte tenu que ce mandat ne nous permet pas d'analyser en détail l'organisation fine de tous les services, il nous semble nécessaire dans un premier temps de renforcer les positions suivantes :

- Une assistante administrative au niveau du secrétariat général, dédiée à la gestion RH. Cela permettra de dégager du temps à la responsable pour RH pour mener une véritable politique en la matière et également d'exercer son rôle d'adjointe

**POSTE ESTIME à 50 %.**

- Un collaborateur aux finances : cette personne devra disposer d'un profil de spécialiste et serait responsable des processus (qualité et SCI). En effet, il est indispensable d'améliorer la description et la formalisation des processus financiers à la commune de Marly. Un système de contrôle interne minimum dans une commune de cette taille est nécessaire. Le responsable des finances n'a actuellement pas de temps à consacrer à cette mise en œuvre, d'autant plus avec la mise en place de MCH2.
- Cette personne pourrait également jouer le rôle de répondant informatique. Compte tenu des autres enjeux liés notamment à la mise en place de la GED, cette personne aura un rôle-clé à jouer et pourra également soutenir Monsieur Gex dans la mise en œuvre opérationnelle des processus.

**POSTE ESTIME ENTRE 60 % ET 100 %** (éventuellement CDD ou externalisation)

- Un chef de projet SI : il est indispensable de pouvoir compter sur un chef de projet en mesure d'avoir une vue d'ensemble sur les besoins de la commune en matière de SI. Cette personne doit pouvoir réaliser le lien entre les besoins des services et le chef de projet interne, par

exemple le responsable processus. Au vu de la taille de la commune, cette fonction peut être externalisée.

- En outre, les besoins exprimés tant par les chefs de service que par les conseillers mettent en évidence qu'il manque probablement un collaborateur au niveau des services techniques.
- Les besoins exprimés en termes de tâches administratives (gestion et suivi systématique de dossiers, site internet, etc.) pourraient être couverts par l'appui d'un demi-EPT supplémentaire, mais une réorganisation par pool du secrétariat ainsi que la mise en place de procédures plus claires via notamment la GED devraient pouvoir couvrir les besoins dans un premier temps.
- Au niveau de la police, un besoin important est exprimé par le chef de service pour améliorer les prestations de contrôle et de surveillance de la police. Ce dernier a évoqué la difficulté à effectuer des tournées (normalement à deux) sur des périodes de 24h, tant en assurant également le guichet et l'administration. Le rôle de la police communale et les prestations que la commune souhaite offrir à sa population peuvent toujours être interrogés. La question d'adhérer à la police intercommunale a d'ailleurs déjà été étudiée.

## 5.4. Besoins en ressources dans la future administration

Les modèles d'organisation proposés visant à réduire le nombre de conseillers communaux tout en renforçant l'administration a des conséquences sur la charge de travail reportée au niveau des chefs de service.

Sur la base des heures estimées renseignées par les chefs de service, nous réalisons une première estimation des ressources et compétences nécessaires.

A court terme, l'étape de mise en œuvre nécessitera bien sûr de libérer des ressources pour mettre en place la nouvelle organisation (voir feuille de route).

A moyen terme, les effets induits par le nouveau fonctionnement communal sont difficilement chiffrables. Ils impliquent toutefois une amélioration de l'efficacité de l'administration, c'est-à-dire du rapport entre les ressources engagées et la qualité des prestations fournies. Les raisons en sont les suivantes :

- Diminution des coûts de coordination (multiplication des séances, dérangements des collègues);
- Amélioration de la gestion de l'information permettant un gain de temps sur la gestion des projets et des tâches (identification de responsable et du suivi), ainsi que sur la saisie et le partage des données (l'information au bon endroit au bon moment);
- Clarification des rôles et des responsabilités favorisant la prise de décisions et la réalisation de projets;
- Renforcement de la cohérence et donc de la performance des activités communales sur la base d'objectifs clairs et de la mise en place d'un système de reporting permettant de mesurer la capacité de la commune à répondre aux objectifs fixés;
- Amélioration de la communication avec le Conseil général et la population.

### 5.4.1. Organisation à 5 services

Dans le cas d'une organisation à 5 services, les éléments à prendre en considération sont les suivants:

- Reprise des tâches opérationnelles assumées précédemment par les responsables de dicastères : environ 0.75 EPT au total;
- Management du personnel : on peut considérer que le taux d'encadrement des chefs de service se situe entre 15 et 20 %. Ce montant peut différer selon la taille de l'équipe (comprise entre

5 et 7 collaborateurs) et la nature de la supervision (supervision directe, management de cadres, management par les compétences, etc.);

- Tâches de coordination, de reporting et de contrôle : le chef de service doit pouvoir disposer de temps pour effectuer la coordination, le reporting et le contrôle de son service, afin de rendre compte aux autorités politiques de son activité.

Ainsi, les besoins en ressources dans le cas d'une organisation à 5 sont évalués dans le tableau ci-dessous (l'analyse détaillée figure en Annexe 2).

	Actuel	Variante à 5
Secrétariat général	5.95	6.45
Service des finances et de l'informatique	3	3.8
Service des infrastructures et de l'entretien du patrimoine communal	14.7	15.7
Service du développement et de l'innovation	9.4	9.4
Service de l'enfance, de la santé et de la cohésion sociale	26.55	28.05
<b>TOTAL</b>	<b>59.6 EPT</b>	<b>63.4 EPT</b>

#### 5.4.2. Organisation à 7 services

Dans le cas d'une organisation à 7 services, les modifications par rapport à la version à 5 seraient les suivantes :

- Reprise des tâches opérationnelles assumées précédemment par les responsables de dicastères
  - environ 0.58 EPT au total, au lieu de 0.75 EPT dans une variante à 5
- Scission des deux services les plus importants, de manière à équilibrer la taille des services.
  - Le Service des infrastructures et de l'entretien du patrimoine communal est séparé en un Service de l'édilité et de l'environnement et un Service des bâtiments et des espaces publics.
  - Le Service de la formation, de la santé et de la cohésion sociale est séparé en un Service de la formation et de la culture et un Service de la cohésion sociale.

Ainsi, les besoins en ressources dans le cas d'une organisation à 7 sont évalués dans le tableau ci-dessous (l'analyse détaillée figure en Annexe 2).

	Actuel	Variante à 7
Secrétariat général	5.95	6.45
Service des finances et de l'informatique	3	3.8
Service de l'édilité et de l'environnement	9.7	9.7
Service des bâtiments et des espaces publics	8.5	9.3
Service du développement et de l'innovation	5.9	5.9
Service de l'enfance, culture et santé	16.12	16.62
Service de la cohésion sociale	10.43	11.23
<b>TOTAL</b>	<b>59.6 EPT</b>	<b>63 EPT</b>

### 5.4.3. Comparaison des variantes

La comparaison des variantes en termes de ressources est illustrée dans le tableau ci-dessous :

	Variante à 9	Variante à 5	Variante à 7
Postes existants	59.6 EPT	59.6 EPT	59.6 EPT
Assistant.e administratif-ve RH (pool de secrétaires)	50 %	50 %	50 %
Responsable processus financiers et SCI	80 %	80 %	80 %
Renforcement service technique (chef-fe équipe éditité ou bâtiments et espaces publics)		100 %	80 %
Chef-fe service cohésion sociale		100 %	80%
Assistant.e administratif-ve service cohésion sociale (pool de secrétaires)		50 %	50 %
Nouveaux postes	1.3 EPT	3.8 EPT	3.4 EPT
TOTAL	60.9 EPT	63.4 EPT	63 EPT

## 6. Synthèse et feuille de route

La commune de Marly dispose d'un Conseil communal et d'une administration qui offre à sa population des prestations de qualité. Elle peut compter sur de nombreuses compétences et un engagement important des collaborateurs. Elle fait preuve d'innovation et peut mener à bien des projets d'envergure.

La croissance de la commune au cours de la dernière décennie ainsi que les enjeux futurs auxquels elle va devoir faire face nécessite de moderniser l'administration, afin de la rendre plus professionnelle, plus agile et plus performante. Plus important encore, il convient de pérenniser le système de milice.

La taille de la commune n'est pas un critère suffisant pour la charge du Conseil communal. Toutes les communes, petites et grandes, ont un grand nombre de tâches en commun. Par contre, les petites communes sont confrontées à la difficulté de disposer de spécialistes au sein de leur administration. Elles doivent sous-traiter ou collaborer. La commune de Marly a une taille critique suffisante pour doter son administration d'une organisation moderne.

La décision de réorganisation de la commune de Marly s'inscrit dans le contexte de la fusion du Grand Fribourg. En cas de réalisation de la fusion, la commune pourrait se positionner favorablement comme modèle d'organisation et jouer un rôle déterminant et exemplaire lors de la mise en œuvre de la future organisation. Elle consoliderait ainsi sa position en tant que commune innovante et pionnière, déjà amorcée avec des projets comme Marly Sympa ou le PITSC.

Une gestion maîtrisée du changement est nécessaire pour mettre en place la réorganisation de la commune :

- L'organisation proposée nécessite un véritable changement de perspective. Chacun doit jouer le jeu et s'en tenir au rôle qui lui est attribué. Notamment, ne plus s'impliquer dans l'opérationnel peut se révéler inconfortable pour les Conseillers communaux.
- Le processus de mise en œuvre doit être participatif et inclure les collaboratrices et collaborateurs. Ce sont eux qui maîtrisent les processus métiers et sont souvent en ligne directe avec la population.
- Une structure d'organisation de projet doit être mise en place afin de mettre en place la démarche de réorganisation, avec des ressources spécifiquement affectées et un calendrier de mise en œuvre.
- Le processus de mise en œuvre doit être itératif et procéder par essais-erreurs. Cela ne sert à rien de vouloir tout maîtriser et organiser en amont. La mise en place peut nécessiter de faire des allers-retours, de corriger et d'affiner les mesures.

Il convient encore de tenir compte des éléments suivants :

- Loi sur les communes (art. 54) : la modification du nombre de conseillers communaux nécessite un vote du Conseil général, au moins 6 mois avant les élections; le vote peut être soumis à un referendum facultatif.

### 6.1. Tableau de synthèse des constats et recommandations

Le tableau ci-après synthétise les constats et recommandations de l'analyse du fonctionnement du Conseil communal et de l'administration communale de Marly.

Potentiels d'amélioration	Pistes d'amélioration	Mesures	Conséquences attendues	Priorité
<p>Incohérences dans l'organigramme</p>	<p>Revoir la structure d'organisation du Conseil communal et de l'administration.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction du nombre de conseillers communaux de 9 à 7 ou à 5 et répartition équilibrée des dicastères</li> <li>• Périmètre des services et des sections</li> <li>• Clarification des fonctions de secrétaire général, chefs de service et chefs de section.</li> </ul> <p>Organisation en miroir du conseil communal et de l'administration permettant de réduire le nombre d'interfaces entre les conseillers communaux et les chefs de services</p> <p>Diminution du nombre de commissions, en lien avec la réduction des dicastères / services, et création de commissions ad hoc par projets (COPIL)</p> <p>Création d'une "équipe de direction" avec des chefs de service disposant de compétences managériales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramme précis</li> <li>• Plan d'organisation de la future commune</li> <li>• Description des fonctions et cohérence avec la classe salariale</li> <li>• Attribution des postes</li> <li>• Lister ce qui relève du stratégique (conseil communal) et de l'opérationnel (chefs de service)</li> <li>• Définition des rôles, responsabilités et compétences décisionnelles des conseillers communaux (stratégiques) et des chefs de services (opérationnels)</li> <li>• Questionner la participation à des séances externes (associations intercommunales par exemple) -&gt; relève-t-elle réellement du politique ? Si non, déléguer le chef de service.</li> <li>• Cahier des charges, pour les chefs de services</li> <li>• Cahiers des charges pour les conseillers communaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérennisation du système de milice</li> <li>• Amélioration de la gouvernance</li> <li>• Renforcement de la transversalité</li> <li>• Diminution des interfaces</li> <li>• Amélioration de l'efficacité de l'administration</li> </ul>	<p>1</p>

<p>Fonctionnement en silo</p>	<p>Renforcer la transversalité tant au niveau du Conseil que de l'administration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler le plan de législature de manière à en faire un outil de pilotage stratégique, en lien avec les possibilités financières de la commune -&gt; définir une vision commune et réaliste</li> <li>• Revoir et définir les processus décisionnels</li> <li>• Mettre en place une gestion des projets.</li> </ul> <p>Création d'un dicastère, appuyé par un service, consacré au développement et à l'innovation, pôle de compétence en matière de gestion de projets</p> <p>Renforcement du secrétaire général en tant que directeur de l'administration et garant de la transversalité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Journée au vert en début de législature pour déterminer la vision et le programme de législature</li> <li>• Planification financière</li> <li>• Processus pour la prise de décision au Conseil communal (avant et après la séance) -&gt; qui valide, qui exécute, qui contrôle, qui informe (DECI)</li> <li>• PV décisionnel du Conseil communal avec définition de l'action, du responsable et du délai imparti</li> <li>• Plan de communication et calendrier des séances de coordination (voir exemple annexe 3) -&gt; objectif : faire circuler l'information et les idées nouvelles de manière horizontale et verticale</li> <li>• Fiche de description de projets : délégation de compétences à l'équipe la plus à même de mener à bien le projet (responsable et calendrier).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision d'ensemble</li> <li>• Cohérence de l'action communale</li> <li>• Amélioration de la gouvernance</li> <li>• Transversalité</li> <li>• Suivi des projets et des décisions</li> <li>• Agilité</li> </ul>	<p>1</p>
<p>Insuffisance de moyens/outils permettant au Conseil communal de disposer des informations nécessaires à une bonne gouvernance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir le niveau de prestations communales que l'administration est en mesure d'offrir à ses citoyens, en termes de performance et de qualité, en lien avec les ressources de la commune</li> <li>• Mettre en place un système de contrôle de gestion (gestion par objectifs, monitoring et</li> </ul>	<p>Mise en place d'un tableau de bord permettant d'avoir une vision du coût et du niveau de qualité des prestations, en ligne avec la vision, le programme de législature et les ressources financières</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les indicateurs-clés</li> <li>• Commencer par les prestations clés de la commune (par exemple, domaines autofinancés, prestations sociales, octroi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisation de l'allocation des ressources</li> <li>• Renforcement de l'objectivation des choix politiques</li> <li>• Défense d'un projet ou d'un poste devant le Conseil général</li> </ul>	<p>3</p>

	<p>reporting) permettant au Conseil communal d'exercer la haute surveillance de l'administration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se doter des outils et compétences nécessaires (par exemple SCI, tableaux de bord et indicateurs, suivi des décisions du Conseil communal, etc.)</li> </ul>	<p>d'autorisation, etc.), en se basant sur une analyse des risques</p>		
<p>Processus financiers peu transparents et systèmes de contrôle insuffisants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des processus financiers.</li> <li>• Harmoniser les pratiques.</li> <li>• Mettre en place un reporting / tableau de bord, mensuel et/ou trimestriel.</li> <li>• Préparer le passage à MCH2 (2021)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus et suivi budgétaire</li> <li>• Harmonisation des pratiques de facturation (à centraliser de préférence au sein du service des finances)</li> <li>• Optimisation des flux financiers en utilisant les fonctionnalités de l'ERP / la GED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des coûts</li> <li>• Efficience de l'administration</li> <li>• Réduction des risques</li> </ul>	2
<p>Gestion des ressources humaines insuffisante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redonner à la/au responsable RH sa fonction de « gestion des ressources » et la/le décharger des tâches administratives qui occupent l'essentiel de son temps</li> <li>• Développer le rôle de manager des chefs de services au sens RH</li> <li>• Clarifier les responsabilités RH entre les responsables de dicastère, les chefs de services, les chefs de section et la/le DRH</li> <li>• Revoir la communication RH</li> <li>• Accompagner les changements</li> </ul>	<p>Se doter d'une véritable politique des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement de la chef RH au-dessus des chefs de service, rattachée directement au Secrétaire général (voir organigramme)</li> <li>• Chef RH comme personne-clé dans la mise en place de la nouvelle organisation - gestion du changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuer le nombre d'heures supplémentaires</li> <li>• Renforcer l'attractivité de la commune en tant qu'employeur - attirer les compétences</li> </ul>	1
<p>Autres potentiels d'optimisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nommer un « répondant informatique » au niveau de l'administration, chef de projet pour la mise en application des décisions de la commission informatique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprendre le projet GED</li> <li>• L'inscrire dans une démarche participative et transversale</li> <li>• Fil rouge dans l'élaboration des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficience de l'administration</li> <li>• Faire face aux enjeux de la digitalisation</li> <li>• Partage des tâches et renforcement de la</li> </ul>	2

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Créer un secrétariat centralisé (au niveau de la direction de l'administration), avec toutefois des responsabilités distinctes.</li><li>• Coordonner la gestion de l'information (base de données, adresses, stock, etc.), notamment avec une solution informatique appropriée.</li></ul>		suppléance au niveau du secrétariat	
--	---	--	-------------------------------------	--

## 6.2. Estimation des coûts de la réorganisation

Les besoins en ressources pour la mise en œuvre du projet peuvent être estimés aux montants ci-dessous. Il s'agit de frais uniques sur une période d'une année.

- Dégagement d'environ un EPT à l'interne pour la gestion et le suivi du projet. Cet EPT peut être trouvé parmi les collaborateurs déjà existants, dans ce cas il faut prévoir de leur dégager du temps, par exemple en supprimant ou transférant une partie de leurs tâches. Il peut également faire l'objet d'un CDD. Il pourrait également être mené par la personne occupant le nouveau poste de responsable de la mise en œuvre des processus financiers / SCI (voir chapitre 5.3).
- Un mandataire externe pour l'accompagnement à la gestion du projet et à l'élaboration des outils.

Environ CHF 100'000

Environ CHF 50'000  
(selon cahier des charges)

---

Coût d'environ CHF 150'000  
(la première année)

Le coût de la nouvelle organisation peut être estimé aux montants ci-dessous. Il s'agit de frais pérennes. Les coûts qui existeraient même en l'absence d'une réorganisation sont estimés à zéro.

- Même dans le fonctionnement actuel, 1.3 EPT devraient être engagés (0.8 EPT pour responsable processus / SCI et 0.5 EPT pool administratif et RH)
- La rationalisation des solutions informatiques et la mise en place d'une GED sont des projets que la commune a décidé de mener indépendamment de la réorganisation de la commune.
- Ainsi que c'est ressorti du sondage du personnel, l'ergonomie des places de travail et des locaux constituent un point faible pour la commune. Le Conseil communal est conscient et désireux de réfléchir à une rénovation ou un réaménagement des locaux actuels, indépendamment d'une réorganisation de la commune.
- Création de postes supplémentaires afin de renforcer le management au sein de l'administration : entre 2.1 et 2.5 EPT, dont un poste de cadre supérieur.
- Diminution du nombre de conseillers (à 5 ou à 7) -> impact de -20 % à -40 %
- L'évaluation de l'impact sur le coût de fonctionnement 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.

CHF 0

CHF 0

CHF 0

Entre CHF 200'000 et 240'000

Entre CHF 65'000 et 130'000

Environ CHF 250'000

---

Toutefois, l'estimation réalisée repose sur une hypothèse de gain d'efficacité égal à 2 % sur les charges de personnel et sur les biens, services et marchandises (comptes 2018).

Il s'agit d'une estimation plutôt prudente, si l'on considère 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.

IMPACT GLOBAL

Gain estimé entre CHF  
75'000 et 180'000  
(chaque année)

### 6.3. Feuille de route

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

Etapes	Quoi ?	Comment ?	Qui ?	Quand ?
1	Validation de l'organisation à 5 ou 7 Conseillers communaux	Séance de CC	CC	Février 2020
2	Réflexion sur l'organisation définitive des services en fonction de l'option choisie à l'étape 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination de la répartition des tâches entre dicastères</li> <li>• Etablissement d'un organigramme fonctionnel</li> </ul>	Séance au Vert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CC ou délégation du CC</li> <li>• Le Secrétaire général</li> <li>• La responsable RH</li> <li>• Les chefs de service actuels ou délégation / les possibles futurs chefs de service</li> <li>• (Intervenants externes)</li> </ul>	Mars 2020
3	Validation de l'organisation établie à l'étape 2	Séance de CC	CC	Avril 2020
4	Préparation du préavis permettant de soumettre le projet au vote du CG, selon art.54 LCom	Selon procédure habituelle	Selon procédure habituelle	Mai 2020
5	Vote du CG	Selon procédure habituelle	Selon procédure habituelle	Juin 2020
6	Eventuellement choix d'un ou de plusieurs accompagnants externes (gestion de projet, communication, gestion du changement, etc.)	Appel d'offre	Délégation du CC	Juillet 2020
7	Elaboration d'un cahier des charges du projet de transformation de la commune <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomination et installation d'un COPIL</li> <li>• Etablissement de la structure, de l'organisation et de la gouvernance du projet</li> <li>• Détermination des grandes lignes ainsi que des étapes de la communication</li> </ul>	Groupes de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COPIL</li> <li>• Délégation du CC</li> <li>• Délégation des chefs de services et des cadres</li> <li>• (Intervenants externes)</li> </ul>	Août 2020
8	En fonction du cahier des charges : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution et installation d'un groupe de projet</li> <li>• Constitution de groupes de travail</li> </ul>	Groupes de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COPIL</li> <li>• Délégation du CC</li> <li>• Délégation des chefs de services et des cadres</li> <li>• Intervenants externes</li> </ul>	Août 2020
9	Mise en œuvre du premier train de mesures (priorité 1) :	Groupe de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COPIL</li> <li>• Délégation du CC</li> </ul>	De septembre 2020 à mars 2021

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramme précis</li> <li>• Plan d'organisation de la future commune</li> <li>• Définition des rôles et des responsabilités</li> <li>• Description des fonctions</li> <li>• Cahiers des charges</li> <li>• Processus décisionnel pour le conseil communal</li> <li>• Plan de communication et calendrier des séances de coordination</li> <li>• Attribution des postes</li> <li>• Mise à jour des règlements</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupes de travaux constitués</li> <li>• Intervenants externes</li> </ul>	
10	Mise en œuvre du second train de mesures, selon priorités (priorités 2 et 3)	Groupe de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COPIL</li> <li>• Délégation du CC</li> <li>• Groupes de travaux constitués</li> <li>• Intervenants externes</li> </ul>	A déterminer

## 7. Annexes

### 7.1. Résultats du sondage

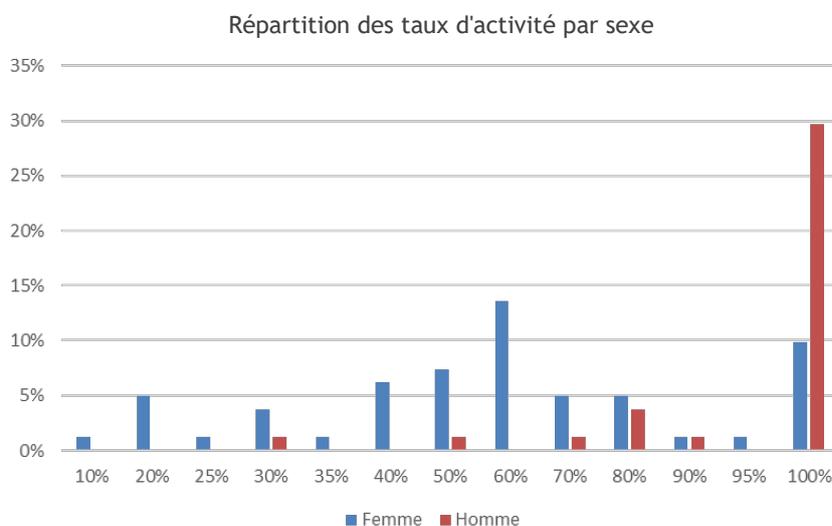
Le présent questionnaire a été réalisé au mois d'avril 2019. Il a été complété par 81 des 85 collaboratrices et collaborateurs de la commune de Marly.

L'ensemble des questions figurant dans le questionnaire n'a pas été traité de manière exhaustive, mais avec un taux de réponse moyen de 86 % par sondé, les résultats obtenus sont suffisamment robustes pour mener à bien une analyse détaillée. En particulier, les questions ayant trait aux entités/services communaux, aux conditions de travail, à la coordination et à la communication ainsi qu'aux ressources humaines se caractérisent par un taux de réponse élevé.

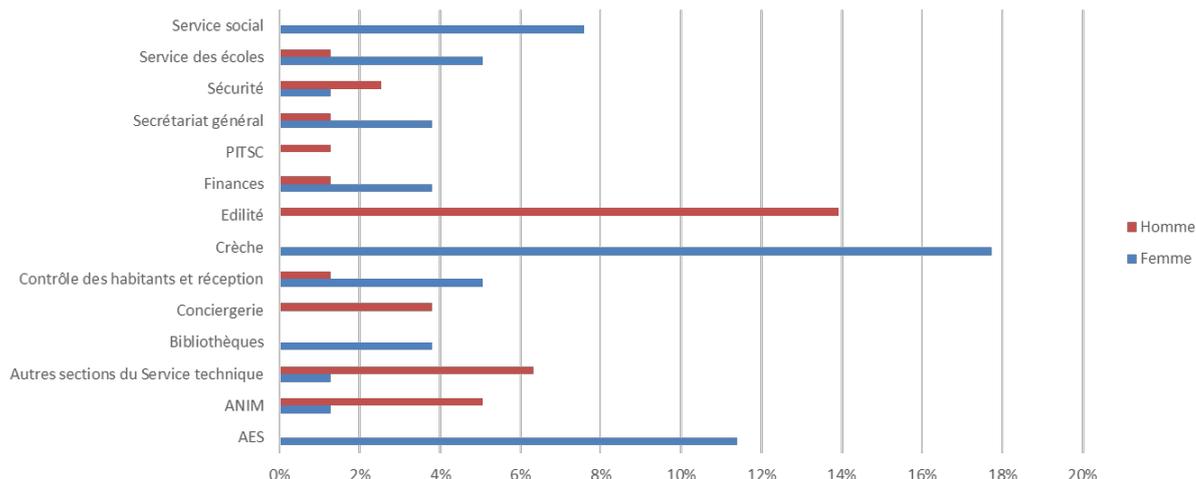
Quelques caractéristiques relatives au personnel de la commune peuvent être mises en évidence, sur la base du sondage :

Parmi les répondants, on compte 61.7 % de femmes contre 38.3 % d'hommes.

- La moyenne d'âge est de 46.8 ans.
- En moyenne, l'ancienneté du personnel communal s'élève à 10.7 ans, soit 8.5 ans pour les femmes contre 14.1 pour les hommes.
- Les personnes sondées travaillent en majorité à temps plein (39.5 % des répondants), tandis que les autres employés effectuent du temps partiel avec des taux répartis entre 10 % et 95 %. On constate que le taux d'activité moyen des hommes est de 72.4 %, tandis qu'il s'élève à 59.7 % pour les femmes.



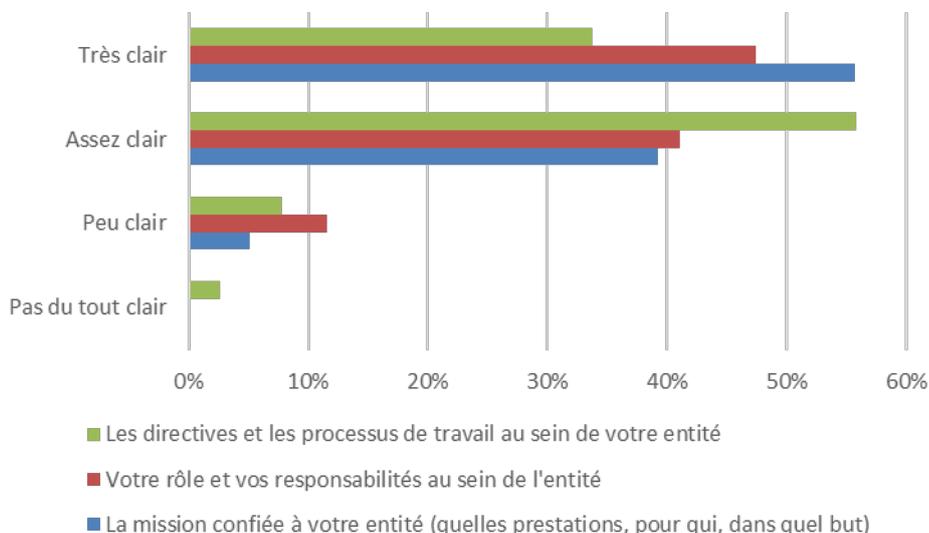
Parmi les répondants, les entités les plus représentées sont la crèche (17.7 %), l'édilité (13.9 %) et l'AES (11.3 %). Ainsi, si l'ensemble des entités sont représentées par au moins un individu au sein du sondage, leur représentation varie fortement.



Le graphique ci-dessus permet de percevoir que la répartition hommes-femmes est très inégale au sein des entités communales. En effet, alors que certaines entités ne sont représentées que par des femmes au sein du questionnaire (Service social, crèche, AES et bibliothèques), l'édilité, la conciergerie ainsi que le PITSC sont uniquement représentés par des hommes.

### EVALUATION DU SERVICE

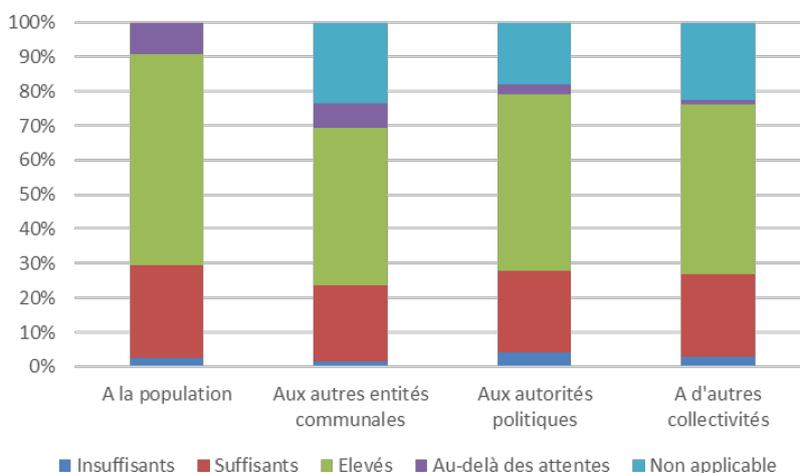
1. Dans quelle mesure les éléments suivants sont-ils clairement définis au sein de votre entité ?



La figure ci-dessus permet de constater que dans une très large mesure, les directives et processus, les rôles et responsabilités ainsi que les missions confiées aux différentes entités sont considérés comme "très clair" ou "assez clair".

Les répondants considérant que ces différents points sont "peu clairs" ou "pas du tout clairs" n'appartiennent pas à une entité en particulier, mais sont répartis au sein des différents services.

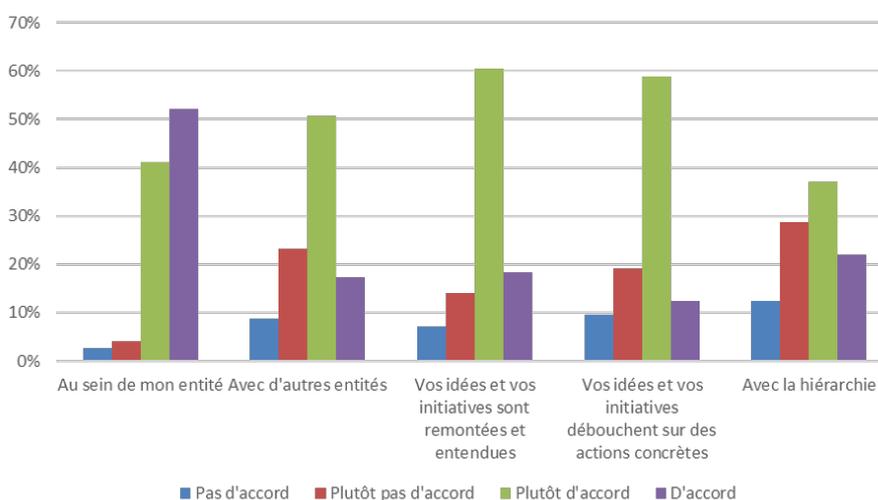
2. Comment évaluez-vous le niveau et la qualité des prestations réalisées par votre entité ?



A l'instar du point précédent, il ressort ici que le niveau et la qualité des prestations sont jugés plutôt bon par les répondants. Ainsi, globalement, seule une faible partie d'entre eux estime qu'il est insuffisant (2.7 %). Ici, il convient de relever que ce sont surtout les collaborateurs de l'AES qui jugent le niveau des prestations insuffisant.

COLLABORATION ET COORDINATION

3. Comment évaluez-vous les propositions ci-dessous relatives à la communication au sein de votre entité



- **La collaboration et la coordination avec mes collègues fonctionnent efficacement au sein de mon entité** : Dans une très large mesure, les réponses collectées démontrent que la collaboration au sein même des entités est considérée comme bonne. Il ressort néanmoins de l'analyse que les réponses "pas d'accord" et "plutôt pas d'accord" ressortent davantage au sein du service des finances.
- **La collaboration et la coordination avec les collègues d'autres entités pour des activités ou projets transverses fonctionnent efficacement** : Contrairement au point précédent, les réponses sont plus mitigées pour ce qui est de la collaboration avec d'autres entités

communales. Ainsi, bien que légèrement plus de 50 % des répondant sont "plutôt d'accord", une part non négligeable d'entre eux se répartit entre les catégories "plutôt pas d'accord" (23.2 %) et "pas d'accord" (8.6 %).

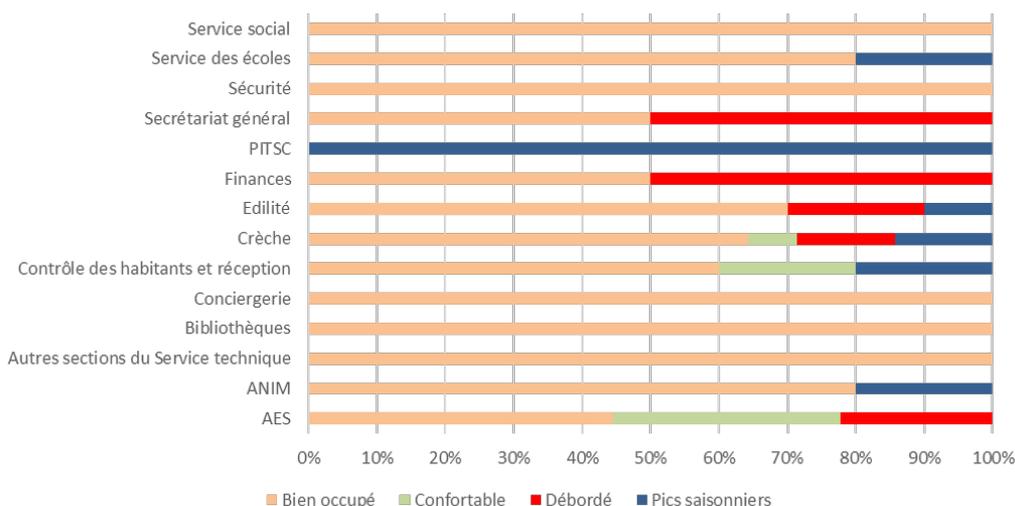
- Vos idées et vos initiatives sont remontées et entendues / Vos idées et vos initiatives débouchent sur des actions concrètes : Ici, près de 80 % des répondants sont "plutôt d'accord" ou "d'accord" avec ces deux affirmations. Quelle que soit la catégorie de réponses analysée, aucune tendance particulière ne ressort au niveau des entités.
  - Vous recevez suffisamment d'information de la part de votre hiérarchie sur ce qui concerne votre entité ou l'administration en général : Concernant ce dernier point, les réponses recueillies sont très contrastées. En effet, environ 59 % des répondants sont "plutôt d'accord" ou "d'accord" avec l'affirmation précédente contre 41 % d'entre d'eux qui ont répondu "plutôt pas d'accord" ou "pas d'accord". Bien qu'aucune tendance particulière ne ressort au sein des entités, ce point précis semble problématique selon une part importante des répondants.
4. Combien de séances de coordination internes à l'entité ou à votre équipe effectuez-vous en moyenne
5. Combien de séances de coordination externes à l'entité effectuez-vous en moyenne ?

Une large majorité des répondants effectue une séance de coordination **interne** à l'entité moins d'une fois par mois (36 %) ou une fois par mois (34 %). Seul 5.7 % d'entre eux se réunit plusieurs fois par semaine.

Pour ce qui est des séances de coordination **externes**, une très large majorité des répondants (77 %) se réunit moins d'une fois par mois. 8 % d'entre eux se réunit une fois par mois, 8 % plusieurs fois par mois, 2 % une fois par semaine et 5 % plusieurs fois par semaine. On peut conclure que très peu de séances de coordination externes sont effectuées entre les entités communales à l'heure actuelle.

## EVALUATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

### 6. Comment estimez-vous votre charge de travail ?



Le tableau ci-dessus permet d'analyser la charge de travail ressentie par les collaborateurs et selon les entités. L'analyse permet de dresser les constats suivants :

- Une forte majorité des répondants considère être "bien occupé" (70.6 %) au sein de leur place de travail.

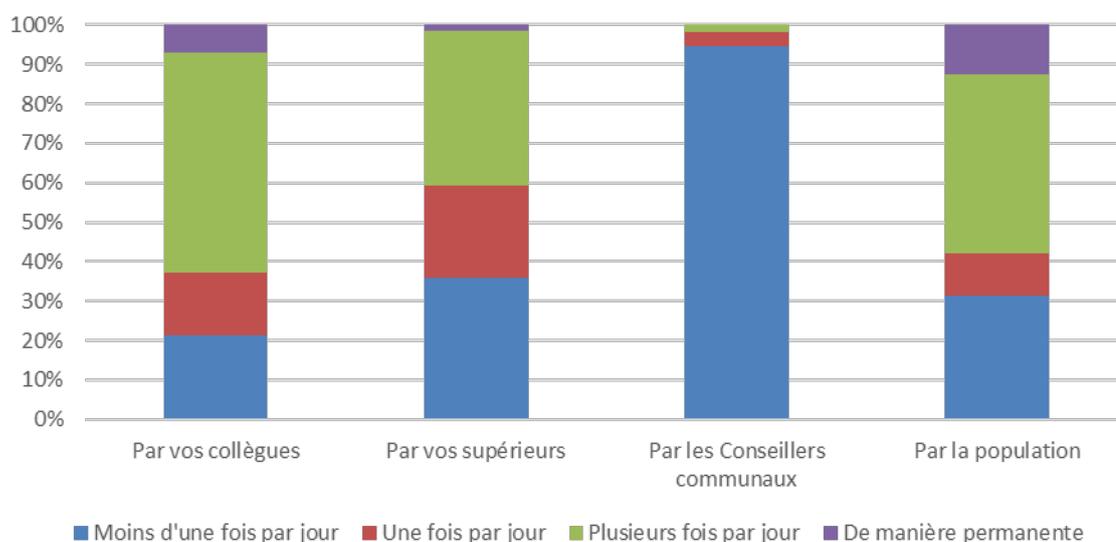
- Aucun d'entre eux n'estime être sous-occupé.
- Une part non négligeable d'entre eux (13.3 %) considère être "débordé", particulièrement au Secrétariat général et au service des finances (en % du total d'employé par entité).
- Des résultats passablement contrastés sont obtenus avec l'AES. En effet, alors que 53 % d'entre eux considèrent être "bien occupés", 40 % ont le sentiment d'être "confortables" et 27 % d'être "débordés".

7. *Quelqu'un peut-il vous remplacer en cas d'absence ou de vacances ?*

REPLACEMENTS	Non	Oui	Oui mais pas appliqué
AES	11.11%	77.78%	11.11%
ANIM	20.00%	40.00%	40.00%
Autres sections du Service technique	25.00%	25.00%	50.00%
Bibliothèques	0.00%	100.00%	0.00%
Conciergerie	33.33%	33.33%	33.33%
Contrôle des habitants et réception	20.00%	80.00%	0.00%
Crèche	21.43%	57.14%	21.43%
Edilité	20.00%	60.00%	20.00%
Finances	50.00%	0.00%	50.00%
PITSC	0.00%	100.00%	0.00%
Secrétariat général	25.00%	75.00%	0.00%
Sécurité	100.00%	0.00%	0.00%
Service des écoles	60.00%	40.00%	0.00%
Service social	20.00%	80.00%	0.00%

Globalement, 56 % des répondants peuvent être remplacés en cas d'absences ou de vacances alors que dans 26.6 % des cas, aucune alternative n'est prévue. Les résultats sont très différents entre les entités. En effet, alors que des solutions de remplacement sont prévues en ce qui concerne les bibliothèques ou encore le PITSC, aucune solution de remplacement n'est possible ou appliquée pour ce qui est de la sécurité ou encore des finances.

8. *Êtes-vous souvent dérangé pendant votre travail (interruptions, questions, téléphones, va-et-vient, bruits, etc.) ?*



De manière quasi unanime, les répondants considèrent qu'ils ne sont que très peu dérangés par les Conseillers communaux dans le cadre de leurs activités. Pour ce qui est des collègues, des supérieurs et de la population, une part sensible d'entre eux sont dérangés "plusieurs fois par jour" ou "de manière permanente".

Sans surprise et de par les tâches transverses dont ils ont la responsabilité, les collaborateurs du contrôle des habitants ainsi que de la réception sont particulièrement l'objet de dérangements durant les heures de travail, en particulier par la population et les collègues.

9. Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail, en particulier des éléments suivants ?

CONDITIONS DE TRAVAIL	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Plutôt satisfait	Très satisfait	Non concerné
Informatique	16.22%	8.11%	39.19%	9.46%	27.03%
Locaux	18.92%	22.97%	43.24%	13.51%	1.35%
Ergonomie à la place de travail	16.00%	29.33%	38.67%	13.33%	2.67%
Outils et matériel	9.46%	13.51%	45.95%	29.73%	1.35%
Conditions salariales	5.33%	22.67%	50.67%	21.33%	0.00%
Aménagement du temps de travail	2.67%	10.67%	53.33%	33.33%	0.00%

De manière générale, les résultats obtenus démontrent qu'une part importante des collaborateurs sont satisfaits des conditions de travail au sein de la commune de Marly.

L'informatique, les locaux ainsi que l'ergonomie à la place de travail sont les trois catégories qui recueillent le plus d'insatisfaction de la part des collaborateurs. Aucune tendance particulière à certains services ne se dégage parmi les réponses récoltées.

## EVALUATION DES RESSOURCES HUMAINES

10. Avez-vous du personnel qui vous est directement subordonné ?

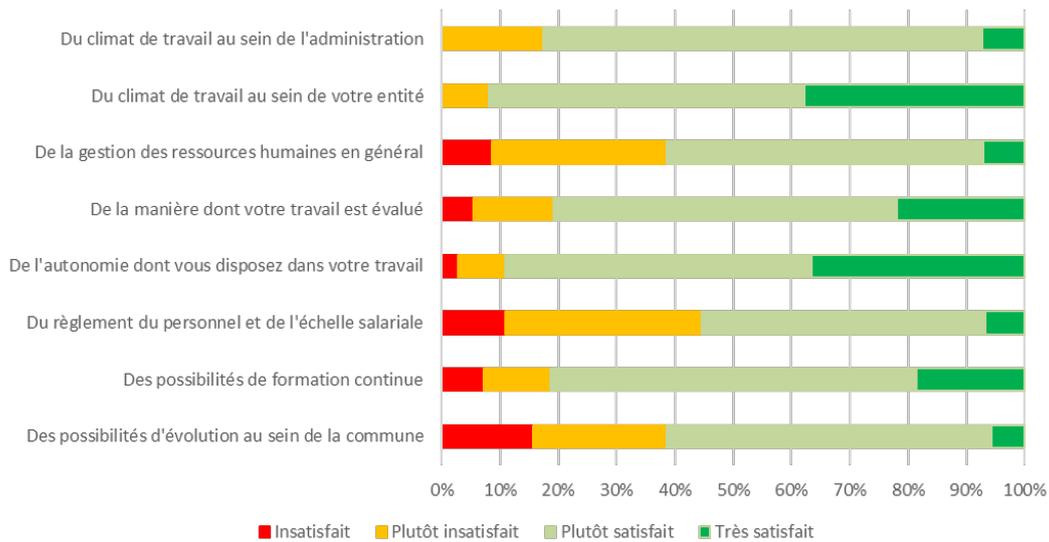
Une majorité des répondants (61.4 %) n'a pas de personnel subordonné parmi les répondants au questionnaire.

11. Quelle est pour vous la personne de référence en matière de ressources humaines (plusieurs réponses possibles) ?

RH	Chef de section	Chef de service	Responsable RH	Secrétaire général	Syndic ou Conseiller
Planification et gestion des équipes	31.34%	52.25%	29.85%	8.96%	7.46%
Gestion des absences, vacances et heures supplémentaires	32.35%	54.41%	22.06%	7.35%	2.94%
Entretien d'évaluation et formation continue	27.54%	63.77%	23.19%	8.70%	8.70%
Evaluation des besoins et adéquation des ressources de l'administration	26.87%	49.25%	23.88%	19.40%	13.43%
Insatisfactions et conflits au travail	32.35%	54.51%	48.53%	23.53%	17.65%

Il ressort très clairement de l'analyse que, quel que soit le domaine concerné, les personnes de référence en matière de ressources humaines sont selon la majorité des répondants les chefs de services. La responsable RH ainsi que les chefs de section figurent au deuxième rang parmi les réponses récoltées. Le secrétaire général ainsi que le Syndic et les Conseillers sont cités en dernier lieu, et sont sollicités pour des problèmes liés à l'insatisfaction et aux conflits au travail.

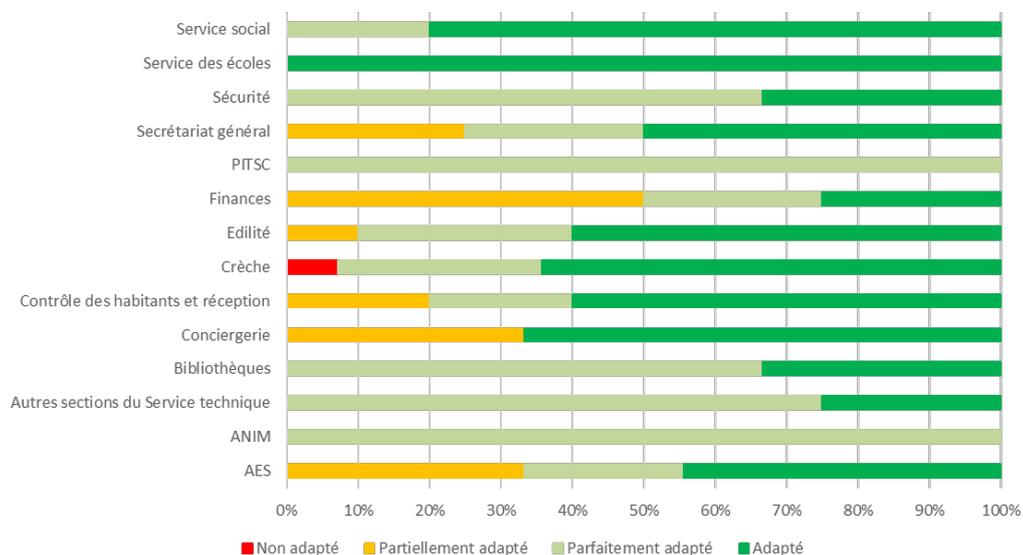
12. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des éléments suivants ?



La figure ci-dessus permet de dresser les constats suivants :

- De manière globale, 75.6 % des répondants sont "plutôt satisfaits" ou "très satisfaits" selon les résultats obtenus.
- Parmi les trois catégories obtenant le plus de motifs d'insatisfaction ("insatisfait" ou "plutôt insatisfait") figurent la gestion des ressources humaines (38.6 %), le règlement du personnel et l'échelle salariale (44.6 %) et les possibilités d'évolution au sein de la commune (38.6 %)
- Parmi les résultats obtenus, aucune tendance claire ne se dégage au sein des entités prises individuellement

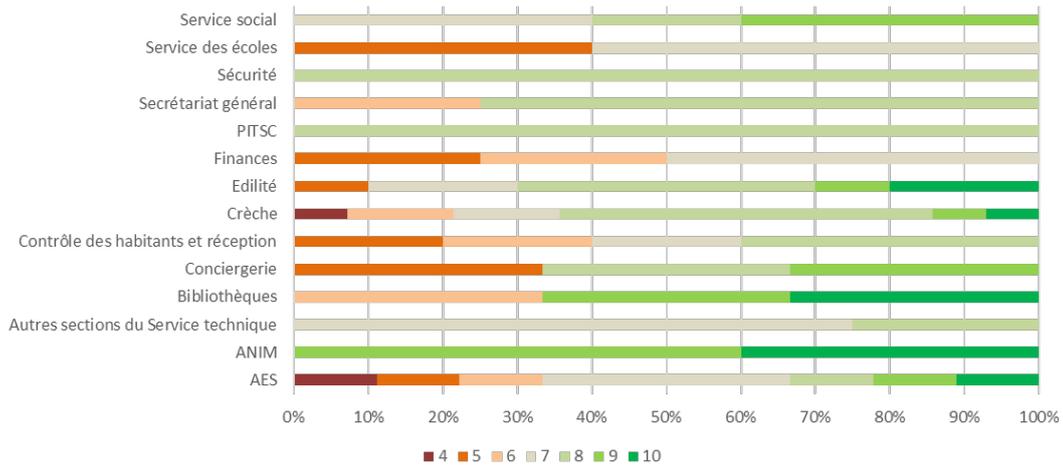
13. Dans quelle mesure pensez-vous que votre poste correspond à votre profil ?



Les données ci-dessus permettent de constater qu'une très large majorité des répondants considère que son emploi actuel est "parfaitement adapté" ou "adapté" à son profil (86.6 %). La catégorie "partiellement adapté" est particulièrement élevée pour ce qui est des finances (50 % des répondants).

## CONCLUSION

### 14. Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre degré de satisfaction au sein de la commune ?



A l'instar de ce qui précède, le degré de satisfaction au sein de la commune est élevé. En effet, d'une part, le score le plus faible attribué est de 4 (sur une échelle de 1 à 10). D'autre part, la moyenne globale obtenue au niveau de la commune est de 7.5 sur 10.

Il ressort néanmoins de la figure ci-dessus que la satisfaction fluctue selon les entités. Ainsi, bien que les notes attribuées soient très contrastées, on relève davantage d'insatisfaction en moyenne au service des écoles (moyenne de 6.2) et au service des finances (moyenne de 6.25). Les notes les plus faibles attribuées (4) concernent l'AES et la crèche. *A contrario*, le service ANIM et les bibliothèques obtiennent des scores de satisfaction très élevés avec des moyennes de respectivement 9.4 et 8.3.







Admin à 5 services	EPT actuels	EPT futurs	Commentaires
<p>SERVICE DE L'ENFANCE, DE LA SANTE ET DE LA COHESION SOCIALE :</p> <p><i>Futur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 chef de service : santé publique, liens avec les sociétés locales, coordination des politiques sociales (jeunesse, seniors, intégration), politique culturelle et communication</li> <li>• 1 assistant                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service social                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>1 directrice</li> <li>8 collaborateurs</li> </ul> </li> <li>• Animation socio-culturelle et PITSC                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>1 directeur</li> <li>6 collaborateurs (+auxiliaires)</li> </ul> </li> <li>• Service des écoles, bibliothèque 1 responsable                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>3 collaboratrices scolaire</li> <li>2 collaboratrices bibliothèque</li> </ul> </li> <li>• Accueil de l'enfance                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>1 administrateur</li> <li>18 collaborateurs-trices à la crèche, dont une directrice</li> <li>5 collaborateurs à l'AES</li> <li>+ les auxiliaires / apprentis / stagiaires</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>0</p> <p>6.68</p> <p>3.75</p> <p>3.8</p> <p>0.8</p> <p>9.15</p> <p>2.37</p>	<p>1.5</p> <p>6.68</p> <p>3.75</p> <p>3.8</p> <p>0.8</p> <p>9.15</p> <p>2.37</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le-la chef-fe du service à la population a surtout un rôle de coordination entre les différentes politiques sociales. Il-elle joue également un rôle-clé au niveau de la communication et de la relation avec la population. Il peut être chargé de gérer le site internet et autres réseaux sociaux.</li> <li>• Il-elle est en mesure de reprendre les tâches opérationnelles assumées par les conseillers communaux, évaluées à 52 %.</li> <li>• Cela pourrait impliquer l'engagement d'un assistant, par exemple à 50 % (qui pourrait rejoindre le pool du secrétariat).</li> <li>• Les services existants sont regroupés au sein d'un service général à la population. Chacun des services fonctionne de manière relativement autonome, avec un-e directeur-trice qualifié, qui exerce des fonctions de management au sein de son entité.</li> <li>• Théoriquement, chacun de ces services pourraient être intercommunalisés ou devenir des entités autonomes (sous forme d'associations). Cela réduirait en conséquence la charge administrative et financière qui en découle pour les services communaux. La commune devrait dans ce cas établir des contrats de prestations qui fixent clairement les objectifs à atteindre et les subventions octroyées.</li> <li>• Le service ANIM fonctionne déjà de manière presque autonome, mais sans structure de reporting ni de contrôle, y compris au niveau financier. Sa position et son fonctionnement au sein de la commune doit être interrogée, d'autant que le chef de service actuel part bientôt à la retraite.</li> </ul>



Admin à 7 services	EPT actuels	EPT futurs	Commentaires
<p>SERVICE DE L'EDILITE ET DE L'ENVIRONNEMENT :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voirie, eaux et épuration, déchets, forêts, cimetières et cours d'eau</li> </ul> <p><i>Actuel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 chef de section</li> <li>10 collaborateurs</li> </ul> <p><i>Futur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 chef de service</li> <li>10 collaborateurs</li> </ul>	<p>1 8.7</p>	<p>1 8.7</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En divisant le service en deux, le chef du Service Edilité réduit la taille de son équipe, puisqu'il supervise uniquement l'édilité et l'eau. De plus, dans une variante à 7, les tâches opérationnelles assumées préalablement par les conseillers communaux sont moins importantes (estimée à 5.54 % de son temps de travail). Il aurait ainsi la possibilité de continuer à s'engager sur le terrain et cela ne nécessiterait pas de ressources supplémentaires comme prévu dans la variante à 5.</li> <li>Il serait chargé d'effectuer la coordination et la communication, ainsi que de suivre et développer des projets spécifiques, en lien avec l'environnement.</li> </ul>
<p>SERVICE DES BATIMENTS ET DES ESPACES PUBLICS :</p> <p>Planification, entretien, développement durable, éclairage public, location et gérance</p> <p><i>Actuel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5 collaborateurs</li> </ul> <p><i>Futur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 chef de service</li> <li>5 collaborateurs</li> </ul> <p>Sécurité et protection des habitants</p> <p><i>Actuel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 chef de service - 3 collaborateurs</li> </ul> <p><i>Futur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 responsable - 3 collaborateurs</li> </ul>	<p>5          3.5</p>	<p>5.8          3.5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La séparation des services nécessite de nommer un chef du Service des bâtiments et des espaces publics.</li> <li>Le prochain départ à la retraite de concierges permettrait de restructurer le service afin d'engager une personne qui disposeraient des compétences nécessaires pour le poste. Des promotions internes peuvent également être exploitées. Notamment, il pourrait gérer et développer des projets spécifiques en lien avec l'espace public, la durabilité, l'énergie, une gestion informatique et une planification des bâtiments SIT, etc.</li> <li>Le service sécurité et protection des habitants pourrait être déplacé dans le service du développement et de l'innovation.</li> </ul>



Admin à 7 services	EPT actuels	EPT futurs	Commentaires
<p>SERVICE DE LA COHÉSION SOCIALE :</p> <p><i>Futur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 chef de service : liens avec les sociétés locales, coordination des politiques sociales (jeunesse, seniors, intégration) et communication                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service social                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>1 directrice</li> <li>8 collaborateurs</li> </ul> </li> <li>• Animation socio-culturelle et PITSC                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>1 directeur</li> <li>6 collaborateurs (+auxiliaires)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;">0</p>	<p style="text-align: center;">0.8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce service regrouperait le service social et l'ANIM, avec comme trait d'union le PITSC. Le-la chef-fe du service à la population a surtout un rôle de coordination entre les différentes politiques sociales. Il joue également un rôle-clé au niveau de la communication et de la relation avec la population. Il peut être chargé de gérer le site internet et autres réseaux sociaux.</li> <li>• Il-elle est en mesure de reprendre les tâches opérationnelles assumées par les conseillers communaux, évaluées à 14.6 %.</li> </ul>

### 7.3. Exemple de plan d'information et de communication

Le chef de Service décide si l'information est de nature stratégique, opérationnelle et de fonctionnement -> redéfinir la nature de ces informations. Dans la nouvelle organisation, le Conseil communal traite davantage des options stratégiques tandis que l'administration est responsable de la mise en œuvre opérationnelle.

L'objectif est de faire circuler l'information et les idées nouvelles, de manière horizontale et verticale. Ainsi, les difficultés ou idées émergentes peuvent être partagées et discutées en amont, transmises rapidement au niveau apte à les traiter et, cas échéant, être constituées en projet.

Les séances 2, 3, 5 et 6 sont obligatoires.

Les séances 1 et 4 sont facultatives (si points à l'ordre du jour) -> la nouvelle organisation peut conduire à diminuer les séances du CC.

		Séance	Chef dicastère	Chef service	Chef section	
	TRANSVERSALITE					
1	Conseil communal	1 x semaine	Tous	(X)	(X)	(Selon thème abordé)
2	Discussion autour d'un thème stratégique (remplace la séance hebdomadaire du CC)	1 x mois	Tous	(X)	(X)	(Selon thème abordé) Diffuser aux chefs de pôle (-> 4) Eventuellement ouvrir un projet (-> 3)
3	Gestion de projets transverses, échange de bonnes pratiques et informations à caractère transverse	1 x mois		Tous		Diffuser au CD si stratégique (-> 4) Diffuser au CD et CSection si opérationnel (-> 5)
	DOMAINES METIERS					
4	Information et communication de nature stratégique (en alternance avec 5)	1 x mois	X	X		Remonter au CC (-> 2) Eventuellement avec commission concernée
5	Information et communication de nature opérationnelle (en alternance avec 4)	1 x mois	X	X	X	Si compétence CC -> CC (-> 1) Si caractère transverse -> CS (-> 3)
6	Information et communication de nature fonctionnement	1 x semaine		X	X	Diffuser au CD (-> 4/5) Si compétence CC (-> 1) Si caractère transverse CS (-> 3)