

NOUVELLE ORGANISATION

Commune de Marly



Rapport de mise en œuvre

Fribourg, le 13 août 2021

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	3
1.1.	Contexte du mandat	3
1.2.	Processus de prise de décision dans les communes	3
1.3.	Théorie et réalité	4
2.	Les étapes de la réorganisation	5
2.1.	Rappel des objectifs	5
2.2.	Méthodologie	5
2.3.	Livrables	6
3.	La mise en œuvre	7
3.1.	Répartition des dicastères et des services	7
3.2.	Modèle de gouvernance	7
3.3.	Matrices des rôles et responsabilités	8
3.4.	Liste des mesures	9
3.5.	Gestion du changement	10
4.	Conclusions de BDO	11
4.1.	Déroulement du processus jusqu'à ce jour et consolidation du changement	11
4.2.	Prochaines étapes	12
	Annexe 1 : Organigramme	13
	Annexe 2 : Résumé des résultats des GT par service	14

1. Introduction

1.1. Contexte du mandat

Du fait de la croissance constante du nombre de ses habitants, de la complexification, mais également de la diversification et de la multiplicité des tâches communales, la Commune de Marly a confié à BDO SA un mandat d'analyse du fonctionnement du Conseil, ainsi que de l'administration communale.

L'objectif de cette analyse était de proposer des améliorations de l'efficacité de l'organisation et du fonctionnement, afin de permettre à la Commune de répondre plus efficacement non seulement au besoin actuel des habitants, mais également de se préparer à développer et à fournir les nouvelles prestations induites par toutes les transformations sociales et économiques de notre société.

Cette analyse a fait l'objet d'un rapport, daté du 28 janvier 2020, proposant des recommandations relatives à l'organisation, ainsi qu'une feuille de route pour la mise en œuvre.

Faisant suite à ce rapport, le Conseil communal a mandaté BDO SA pour un second mandat relatif à un accompagnement de la commune pour la mise en place de la nouvelle organisation.

1.2. Processus de prise de décision dans les communes

Du fait de sa structure à deux niveaux - politique et administratif - une commune est un organisme complexe dont l'équilibre repose en grande partie sur l'efficacité des processus de prise de décision.

Certes, comme dans le secteur privé, il y a un partage clair des responsabilités entre les organes stratégiques et opérationnels, du moins sur le papier. Cependant, du fait de la proximité entre le Conseil Communal et l'administration, et notamment de la structure en dicastère, la réalité est plus contrastée.

La relation entre le Conseil d'administration et la direction d'une entreprise privée est exclusivement établie entre le Président du Conseil et le Directeur Général. Les autres membres du Conseil d'administration n'ont que des relations horizontales, au sein du Conseil.

Dans une commune, la situation est très différente. Chaque Conseiller Communal a évidemment une relation horizontale avec les autres membres de l'exécutif Communal pour la prise des décisions "stratégiques". Cependant, un Conseiller Communal a la responsabilité d'un dicastère. Il a donc également une relation directe verticale avec le responsable d'un service ou d'un secteur qui dépend de son dicastère. C'est une différence essentielle. L'interface entre l'organe stratégique et l'organe opérationnel est, de ce fait, beaucoup plus complexe.

L'efficacité du fonctionnement d'une commune est en grande partie déterminée par le fonctionnement clair, fluide et transparent de cette interface. C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle nous avons proposé que la structure de l'administration soit un parfait miroir des dicastères de l'exécutif.

En tant que responsable d'un dicastère, un Conseiller Communal est confronté à des questions relatives à la gestion des ressources humaines et à la gestion des compétences disponibles au sein de l'administration, ainsi qu'à des questions relatives au pilotage, à la planification et au contrôle. Cependant, il ne doit pas interférer avec les échelons de gestion et de prise de décision au sein même des unités organisationnelles de l'administration.

Une attention particulière doit donc être portée au fonctionnement des processus de prise de décision, au fonctionnement du système d'information et de communication, ainsi qu'à la description précise des rôles et des responsabilités, aussi bien au sein de l'administration qu'à travers l'interface entre le Conseil Communal et l'administration.

1.3. Théorie et réalité

Les prestations d'une commune sont fournies par des unités organisationnelles actives au sein de l'administration. Or, chacune de ces unités organisationnelles est en interaction permanente avec l'ensemble de l'organisation. Ces interactions dépendent de plusieurs éléments :

- Les processus décisionnels,
- Les processus de communication formels et informels
- Le système d'information,
- La qualité de relations entre les personnes.

Pour qu'une organisation fonctionne, il faut que les processus décisionnels et les processus de communication soient conçus de telle manière qu'ils puissent être applicables dans la réalité du quotidien. Si les processus ne sont pas optimaux, alors les comportements s'adaptent et les processus "vécus" ne sont rapidement plus conformes au processus écrits. Le fonctionnement devient confus. Cette situation génère des inefficiences, des ruptures de flux, des problèmes de communication. Elle conduit à des pertes de motivation et à une baisse de la productivité des collaborateurs.

Il est donc essentiel que les processus décisionnels soient développés de manière participative avec les personnes concernées.

2. Les étapes de la réorganisation

2.1. Rappel des objectifs

La nouvelle organisation de la commune de Marly poursuit les objectifs globaux suivants : une commune

- EFFICIENTE
- FLEXIBLE ET AGILE
- QUI MET EN VALEUR LES COMPETENCES

Elle repose sur les éléments suivants :

- Simplification et clarification des interfaces
 - Passage de 9 à 7 conseillers communaux
 - Organisation "en miroir" des dicastères et des services
- Renforcement de la transversalité : gestion par projets / par processus

2.2. Méthodologie

Le succès d'une démarche de changement dépend de l'implication de l'ensemble des parties prenantes, en particulier des collaboratrices et des collaborateurs, pour qui la structure et l'organisation de l'administration représentent leur outil de travail au quotidien.

La mise en œuvre de la réorganisation a nécessité les moyens suivants :

- Un comité de pilotage (COFIL) composé de représentants du Conseil communal, du Secrétaire général et de la responsable des ressources humaines
- Un responsable de projet interne dévolu à la gestion du changement
- Un accompagnant externe
- **Une démarche participative**, qui a inclus 40 collaboratrices et collaborateurs.

Les principales étapes ont été les suivantes :

Etapes	Objectifs	Date
Atelier participatif avec les chefs de service et de secteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration définitive de la répartition des dicastères et des services (organisation en miroir) 	24.08.2020
Proposition du COFIL au Conseil communal de répartition des dicastères et des services	<ul style="list-style-type: none"> • Décision du Conseil 	29.10.2020
GT 1 : Gouvernance Composition : membres du COFIL et représentants de l'administration (1 par pôle)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un organigramme fonctionnel (sans les secteurs) • Définition du modèle de gouvernance 	Sept.- Oct. 2020
GT 2 : Pôles (3 groupes) Composition : responsables de service, de domaine et de secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un organigramme fonctionnel (avec les secteurs) • Matrice des rôles et responsabilités des fonctions principales • Description des fonctions de responsable de service et responsable de secteurs 	Déc. 2020

Mise au concours des postes de responsables de service		Jan. - Mars 2021
GT 3 : Services (7 groupes) Composition : <u>tous les collaboratrices et collaborateurs assumant la responsabilité d'une tâche spécifique au sein du service</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des missions et des tâches des services avec attribution des responsabilités • Identification des potentiels d'optimisation des tâches et des processus • Synthèse des mesures transverses ou nécessitant une décision communale 	Avr. - Juin 2021
Mise en œuvre des mesures transverses et par service	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisation des mesures • Décisions du Conseil communal pour les mesures avec impact budgétaire • Mise en place d'une gestion par projets pour les mesures transversales (attribution de la responsabilité de la gestion du projet) • Gestion des mesures des services au sein des services • Suivi et pilotage 	En cours

2.3. Livrables

Les livrables suivants ont été proposés au COPIL et au Conseil communal :

- Organigramme et cadre organisationnel
- Descriptifs des fonctions "responsable de service" et "responsable de secteurs"
- Matrice des rôles et responsabilités et potentiels d'optimisation par service
- Tableau des mesures transversales et/ou avec impact budgétaire.

3. La mise en œuvre

3.1. Répartition des dicastères et des services

La réflexion ayant abouti à la proposition de répartition finale s'est basée sur les éléments suivants :

- Le point de départ de la réflexion a été la Vision politique. Chaque conseiller communal responsable d'un dicastère est porteur d'un des éléments de cette Vision.
- Le critère retenu pour la cohérence des dicastères et des services ("unité de matière") est orienté Prestations, en lien avec la Vision ("Quelles prestations voulons-nous offrir ?"). On distingue trois groupes de prestations, également rassemblés sous le nom de "Pôles" :
 - **Prestations de support interne** = "Pôle administratif"
 - **Prestations indirectes à la population** : développement et entretien du patrimoine de la commune, ainsi que des éléments naturels = "Pôle technique"
 - **Prestations directes à la population** = "Pôle population"
- Le service "Administration générale" constitue un véritable état-major de soutien au Conseil communal et à son Secrétaire, ainsi qu'à l'ensemble de l'administration dans les domaines administratif et des ressources humaines.
- Un dicastère / service "Accueil à la population et ordre public" a été créé qui incarne la Vision politique en lien avec l'accueil de la population. La réception et le contrôle des habitants devient la porte d'entrée entre l'administration et les habitants. La sécurité est également orientée "service à la population" et rendue visible en tant que telle. Ce dicastère, supporté par le service, est en mesure de développer des politiques en lien avec l'Accueil, que ce soit au niveau des sociétés locales, des entreprises (promotion économique), du tourisme, ou encore des associations culturelles ou sportives. Il est également en mesure de centraliser la base de données en lien avec la population.
- La gestion de projets et les processus métiers sont transverses aux dicastères. Par exemple, le service Accueil et le service de l'Urbanisme et du patrimoine sont impliqués dans le processus de location de salles aux sociétés locales. Ces deux services font chacun partie de dicastères différents, l'un reflétant la politique d'accueil de la commune, l'autre la politique d'exploitation et d'entretien du patrimoine communal.
- Cette répartition favorise la transversalité tout en stimulant la créativité en termes de développement de prestations en adéquation avec les besoins de la commune.
- L'équilibre entre les dicastères et entre les services, en termes de nombre d'ETP et de charge de travail a été également considéré.

PARTIES PRENANTES

Différentes variantes d'organigramme ont été travaillées au sein du COPIL sur la base des propositions de BDO et des **réflexions issues de l'atelier participatif**. La version finale a été approuvée par le Conseil communal le 29 octobre 2020 et figure en Annexe 1.

3.2. Modèle de gouvernance

Le Secrétaire général est le directeur de l'administration. Il joue le rôle d'interface entre le Conseil communal et l'administration, ainsi qu'au sein de l'administration. Il est le garant de la transversalité. Il soutient le Conseil communal et l'administration.

Il peut se faire assister d'une "équipe de coordination", dont la composition et la fréquence d'intervention reste à déterminer en fonction des besoins.

L'état-major du Conseil communal pour les tâches administratives et de support est le Secrétariat général, dirigé par le Secrétaire général. Les ressources humaines constituent un secteur clairement identifié.

Les fonctions suivantes sont définies :

- Responsable de service (en bleu dans l'organigramme de l'annexe I)
- Responsable de secteur (en blanc cerclé rouge dans l'organigramme de l'annexe I)
- Responsable de domaine (en blanc dans l'organigramme de l'annexe I)

Leurs rôles et responsabilités sont définies dans une matrice; il en est de même de ceux théoriquement dévolus au Conseiller communal. Les rôles et responsabilités des responsables de domaine sont identiques à ceux des responsables de secteur, à l'exception des compétences managériales, puisqu'ils ne dirigent pas d'équipe.

Des descriptifs de fonction des responsables de services ont été établis sur la base de ces matrices. L'approche transversale permet de faciliter la classification des fonctions et l'attribution à une échelle de salaires (en cours de révision).

PARTIES PRENANTES

Les grandes lignes du modèle de gouvernance ont été élaborée au sein du GT Gouvernance. Celui-ci était composé des membres du COPIL, plus un représentant de chaque "Pôle" de l'administration.

La réflexion sur l'identification des domaines et des secteurs ainsi que la définition des rôles et responsabilités des fonctions principales ont été menées au sein des groupes de travail "Pôles" (GT2), qui regroupaient par pôles les responsables de service, de secteur et de domaine.

Les GT2 n'incluaient pas de conseillers communaux. Les propositions du GT2 ont ensuite été présentées et discutées au sein du COPIL.

3.3. Matrices des rôles et responsabilités

Dès la nomination des responsables de service, ces derniers ont commencé à mettre en place l'organisation de leur service à travers deux ateliers consacrés à la définition des missions, des tâches et la répartition des rôles et des responsabilités entre les différentes collaboratrices et collaborateurs.

Les potentiels d'optimisation ont été relevés. La question des suppléances a également été étudiée, ainsi que les éventuelles surcharges de travail.

Cette étape a nécessité un investissement important de la part du personnel de l'administration avec, pour chaque service :

- Une séance de présentation de la démarche
- La constitution d'un tableau individuel reprenant l'ensemble des missions et des tâches, le rôle dans la responsabilité ou l'exécution de la tâche, l'existence ou non d'une suppléance, ainsi que l'évaluation de la tâche au moyen d'un code couleur : vert = OK, bleu = à optimiser, orange = à transférer ou à redéfinir en urgence.
- Un atelier de travail d'une demi-journée pour la mise en commun du travail individuel et discussion
- Une séance de travail de 2h de validation de la matrice des rôles et responsabilités du service
- Des séances internes de travail au sein des services, selon les besoins identifiés.

Cela représente au total 7 séances de présentation, 40 matrices des tâches, 7 ateliers de travail d'une demi-journée, 7 séances de 2h de validation de la matrice, sans compter les séances internes informelles.

L'engagement et l'implication de la quarantaine de collaborateurs impliqués dans la démarche ont été remarquables et doivent être soulignés.

Une matrice des rôles et responsabilités a été élaborée pour chacun des services. Elle permet d'identifier :

- Les missions principales du service
- Les tâches
- La collaboratrice ou le collaborateur responsable de la tâche et/ou de son exécution
- Les points d'attention
- Les points d'optimisation ou nécessitant un transfert de tâches au sein du service ou entre les services.

Cette matrice constitue un outil de travail évolutif à disposition du responsable de service pour :

- L'élaboration des cahiers des charges
- La fixation des objectifs et les entretiens d'évaluation
- La gestion prévisionnelle des compétences.

Un résumé des résultats des groupes de travail par service figure en Annexe 2.

PARTIES PRENANTES

La description des missions et des tâches des services, l'attribution des rôles et des responsabilités et les propositions de mesures d'optimisation ont été réalisées par **les groupes de travail "Services" (GT3), sous la responsabilité du ou de la responsable de service, soutenus par la gestionnaire interne du changement et le mandataire externe**. La composition des GT a été **décidée au sein de chaque service** et incluait **tous les collaboratrices et collaborateurs assumant la responsabilité** d'une tâche spécifique au sein du service.

Les propositions des GT3 ont ensuite été synthétisées et présentées au COPIL, qui a établi des priorités, attribué les responsabilités et défini les délais pour la mise en œuvre.

3.4. Liste des mesures

Trois types de mesures ont été identifiées, pour lesquelles la procédure de mise en œuvre diffère :

- Les mesures transverses : qui concernent plusieurs services
 - Mises en œuvre par un responsable de projet / de mesure nommé au sein du service porteur de la mesure
- Les mesures spécifiques aux services : concernent un seul service
 - Mises en œuvre par le responsable de service, qui peut déléguer la mise en œuvre de la mesure à un responsable de projet / collaboratrice
- Les mesures avec un impact budgétaire : peuvent être transverses ou ne concerner qu'un seul service
 - Nécessitent une décision du Conseil communal.

Toutes les mesures transverses ou qui nécessitent une décision du Conseil communal ont été regroupées dans un tableau des mesures, afin de permettre la vue d'ensemble et la priorisation par le Conseil communal. Cette priorisation sera décidée par le Conseil communal en automne 2021, après consultation des Responsables de services.

En l'état, les mesures-phares identifiées en priorité concernent les domaines suivants :

- Processus et outils de communication (responsabilité, canevas, outils, développement, etc.)
- Processus RH / Cahiers des charges / Echelle salariale et grille des fonctions
- Processus financiers / réorganisation du service Finances et engagement d'un.e responsable du secteur Comptabilité
- Préparation des séances du Conseil, PV et mémos, suivi
- Réception - centrale téléphonique à choix multiple
- Dotation en RH du service de l'Action sociale (Senior+, soutien responsable de service, ANIM, Marly sympa et Accueil), des services techniques et de la section Ressources humaines.
- Informatique et téléphonie / Engagement d'un responsable informatique
- Mise en place d'un fonctionnement par projet
- Mise en place d'un pilotage du changement.

3.5. Gestion du changement

Si certaines tensions ont pu apparaître au début du processus, les collaboratrices et collaborateurs se sont fortement impliqués dans la démarche de réorganisation. Les retours ont été positifs et les ateliers ont permis aux responsables de service fraîchement nommés de prendre en main leur nouvelle fonction.

Bien sûr, de manière inévitable, des craintes et des difficultés ont été exprimées. Parmi celles-ci, on peut relever :

- la difficulté à réellement saisir dès le début l'objectif de la démarche et la marge de manœuvre à disposition dans les groupes de travail
- la communication, parfois jugée insuffisante, ou non appropriée (trop formelle)
- la prise en compte du temps consacré à la réorganisation, en particulier pour les personnes à temps partiel
- la crainte liée à la procédure de mise au concours des postes de responsable de service
- le sentiment que d'autres réflexions étaient menées en parallèle des groupes de travail, susceptibles de créer des interférences avec les travaux en cours (impact des "bruits de couloir").

Certains services ont déjà bien entamé leur réorganisation. Les services nouvellement constitués ont déjà trouvé des synergies et travaillent à l'optimisation de leur fonctionnement.

Rappelons que la mise en œuvre du changement procède de manière itérative, par essais et erreurs. Il s'agit d'un processus continuellement en évolution. C'est justement cette culture du changement qui doit se mettre en place, portée par la direction et le Conseil communal.

4. Conclusions de BDO

Le Conseil communal et l'administration de la commune de Marly ont entamé dès 2018 un processus de révision générale de leur organisation. La volonté était de partir d'une page blanche, afin d'évoluer vers une administration moderne et agile, et d'intégrer l'ensemble des collaborateurs à la démarche.

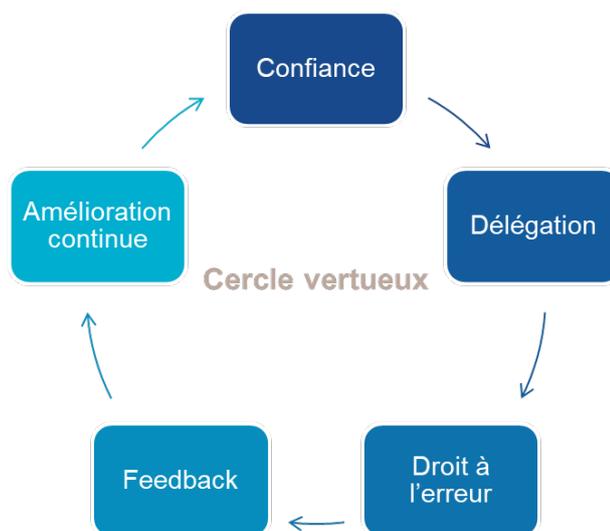
Il s'agit d'une réorganisation en profondeur, originale et novatrice, qui remet en cause les paradigmes de fonctionnement traditionnel d'une commune lui permettant, de ce fait, de s'adapter à son nouvel environnement en pleine et constante mutation.

4.1. Déroulement du processus jusqu'à ce jour et consolidation du changement

Une telle démarche a nécessité un engagement et une **implication forte**, tant des collaboratrices et des collaborateurs, que des membres du Conseil communal. Cela a nécessité, pour tous, d'accepter de se remettre en question, et de travailler dans un esprit de confiance.

Cette confiance n'est pas acquise et peut varier d'une personne à l'autre, en fonction de la manière qu'a chacun d'appréhender le changement, ou d'adhérer à sa mise en œuvre.

Cette **confiance mutuelle** est cependant nécessaire pour initier le **cercle vertueux du changement**, et toutes les parties prenantes doivent travailler à développer et maintenir cette confiance. Une communication efficace et transparente, le droit à l'erreur et une culture du feedback en sont les piliers principaux.



Si les fondements de la nouvelle organisation ont été posés, il s'agit maintenant de consolider le travail énorme déjà accompli, et de permettre l'intégration au quotidien des nouveaux paradigmes d'organisation, qui sont :

- la transversalité, portée par la gestion par projets/par processus
- la mise en valeur des compétences, plutôt que la promotion hiérarchique
- la délégation et la responsabilisation (respect des rôles et responsabilités dans un cadre donné)
- la transparence de la communication (la bonne information aux bonnes personnes au bon moment).

Ce processus d'intégration doit nécessairement faire l'objet d'un suivi régulier, sous risque de voir se réinstaller les anciennes habitudes.

Ainsi, nous recommandons de créer un **Bureau du changement**, responsable de soutenir le changement, de coordonner la mise en œuvre des projets/mesures, et de superviser le processus d'amélioration continue.

Les matrices des mesures transverses et les matrices des services ont été élaborés par les groupes de travail GT3. Elles constituent des outils de travail précieux qui doivent évoluer au fur et à mesure de la réorganisation. **Chaque service doit se les approprier et a la responsabilité de les mettre à jour.** Elles peuvent être utilisées par le Bureau du changement comme outil de suivi et de pilotage.

Le succès de la nouvelle organisation repose aussi bien sur les collaboratrices et les collaborateurs de l'administration que sur les membres du Conseil communal. En particulier, les responsables de service, soutenus par le secrétariat général et les ressources humaines, doivent être des ambassadeurs du changement et de la transversalité.

4.2. Prochaines étapes

Les prochaines étapes, dont les délais restent à définir par le Conseil communal, sont les suivantes :

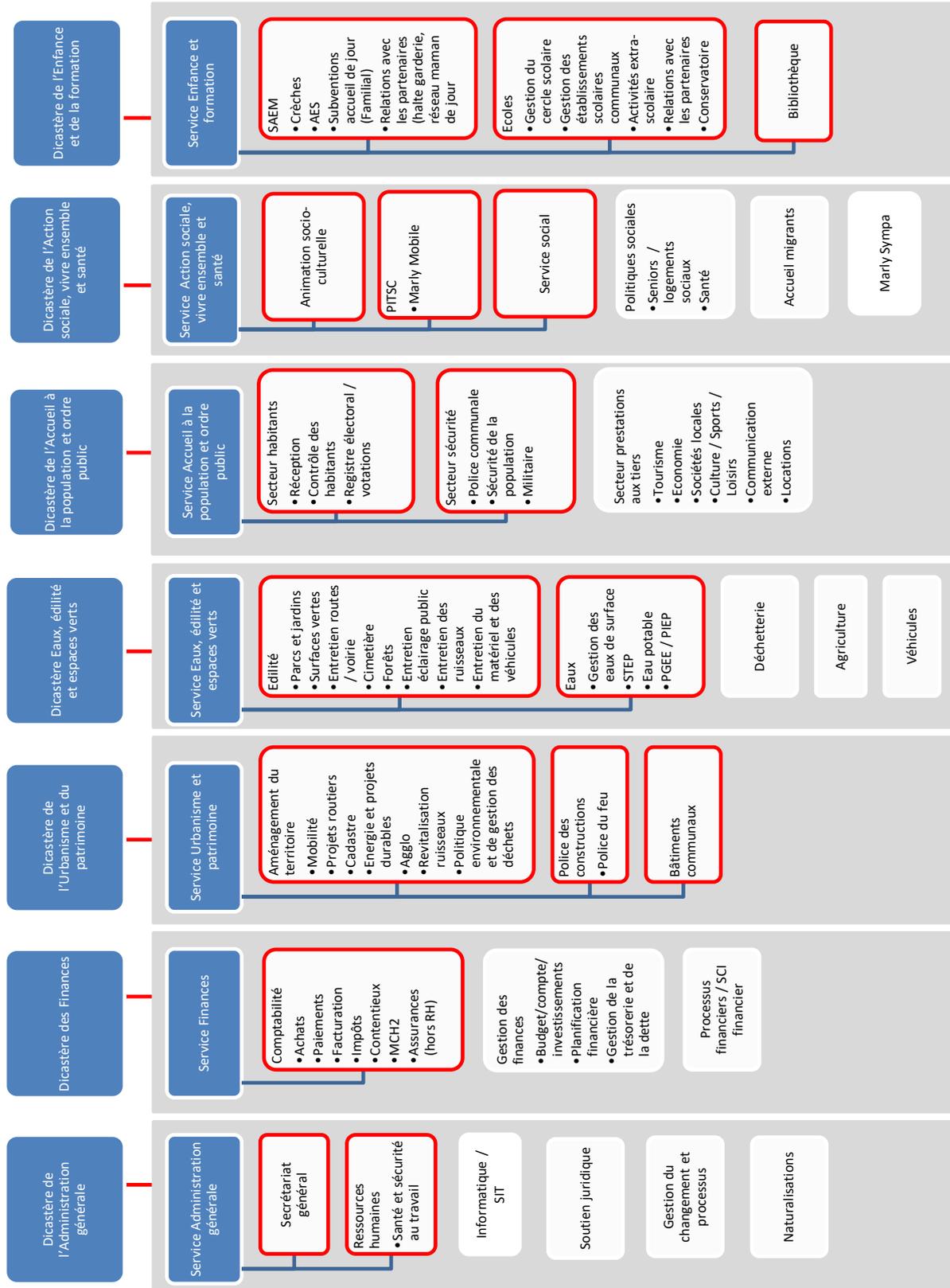
Etapes	Acteurs
1. Prioriser les mesures transverses	Collège des responsables de service Conseil communal
2. Prioriser les mesures spécifiques aux services	Responsables de dicastère Responsables de service
3. Définir la gouvernance du projet « Réorganisation » <ul style="list-style-type: none"> ✓ CC ✓ COFIL ✓ Bureau du changement 	COFIL Conseil communal
4. Communication au personnel	
5. Définir le cadre des projets-phares et nommer les responsables de projets	COFIL du changement (selon gouvernance définie au point 3)
6. Etablir un calendrier des projets et des mesures	COFIL du changement (selon gouvernance définie au point 3)
7. Rédiger / mettre à jour les cahiers des charges / adapter l'échelle salariale et le règlement du personnel	Responsable des ressources humaines Responsables de services
8. Traduire les objectifs de la réorganisation dans les objectifs des responsables de services, de projets, de mesures (processus d'évaluation annuelle)	Responsable des ressources humaines Responsables de services

Il ne faut pas sous-estimer la mise en œuvre de la nouvelle organisation et des nouveaux processus. Un à deux ans sont nécessaires pour récolter les fruits d'une organisation plus fluide et plus performante.

L'existence et la disponibilité des ressources internes nécessaires à la mise en œuvre des mesures ou à la conduite du changement doivent être considérées et planifiées.

BDO reste à disposition du Conseil communal pour des travaux ultérieurs ou des conseils ponctuels.

Annexe 1 : Organigramme



Annexe 2 : Résumé des résultats des GT par service

Administration générale

- Tâches et responsabilités bien réparties entre les collaborateurs.trices, réflexion déjà aboutie
- Enjeux prioritaires :
 - ✓ Libérer du temps au SG
 - ✓ Processus RH / soutien et meilleure systématique dans le traitement des dossiers
 - ✓ Développement d'outils visant à simplifier le travail de tous : systématique pour le courrier, rapport de gestion, memorandums, préparation et suivi des séances du Conseil
 - ✓ Communication externe
 - ✓ Gestion du changement -> nouveau «mindset» / gestion par projets



Finances

- Un travail important a déjà été réalisé à l'interne en parallèle des ateliers
- Nécessité de renforcer les ressources vu les projets nombreux
- Enjeux prioritaires :
 - ✓ Optimisation et harmonisation du processus facturation : proposition d'une phase pilote au sein des services techniques
 - ✓ Suivi budgétaire et engagement des dépenses
 - ✓ Mise en place de MCH2 et du SCI

Enfance et formation

- Nouveau service
 - ✓ Synergies importantes : bibliothèques, SAEM, écoles
 - ✓ Travail important de réorganisation déjà effectué, au sein de l'ancien SAEM et en prévision du départ de l'ancienne responsable du Service des écoles
- Enjeux prioritaires :
 - ✓ Création d'un team administratif
 - ✓ Modernisation de la gestion de la bibliothèque et volonté d'intégration à la commune
 - ✓ Proposition d'optimisation de processus administratifs dans les domaines des écoles, notamment gestion de l'information et base de données

Urbanisme et patrimoine / Eaux, éditité et environnement

- Esprit de collaboration et retour positif sur les ateliers
- Services déjà bien organisés, clarté de la répartition des tâches et des responsabilités, efficacité
- Enjeux prioritaires :
 - ✓ Transfert de tâches : suivi de l'octroi des subventions à recevoir, gestion des contrats, conventions, servitudes, DDP, gestion du parc de véhicules
 - ✓ Rédaction et communication : trouver un terrain d'entente
 - ✓ Transversalité / collaboration avec les autres services : les impliquer dans la mise en place d'une gestion des projets et/ou la sécurité et la santé au travail, la mobilité
 - ✓ Suppléance de la responsable administrative et soutien au responsable de la police des constructions (croissance commune)
 - ✓ Outils informatiques (PDF pro, Ipad pour séance de chantier, licence AUTOCAD)
 - ✓ Agrandissement de la commune et augmentation de la population
 - ✓ Mise en œuvre de politiques communales : mobilité, énergie, environnement, bâtiments, infrastructures, etc.

Accueil à la population et ordre public

- Nouveau service
 - ✓ Fonction communication à la population à définir / accueil ou SG
 - ✓ Prestations à développer : politiques communales en matière de sport, culture, promotion touristique et informatique
 - ✓ Missions du service / rôle du responsable de service
- Enjeux prioritaires :
 - ✓ Reprise de la gestion des subventions
 - ✓ Pérennisation d'un CDD
 - ✓ Gestion des bases de données
 - ✓ La réception comme interface première avec les usagers
 - ✓ Processus transverses, en particulier avec les services techniques, mais aussi écoles, finances, action sociale

Action sociale, vivre ensemble et santé

- Nouveau service
 - ✓ Synergies importantes : PITSC/ANIM, politique senior
 - ✓ Volonté importante de collaborer, mais l'intégration des deux anciens services en un doit se mettre en place
 - ✓ Affirmation du rôle de la responsable de service en tant que responsable de service plutôt qu'en responsable de secteur
- Enjeux prioritaires :
 - ✓ Développement de la politique sociale de la commune en lien avec les moyens à mettre en œuvre / ressources nécessaires : Accueil, Marly sympa, PITSC
 - ✓ Intégration des processus administratifs et financiers de l'ANIM
 - ✓ Harmonisation au niveau de la gestion des bâtiments / consommables
 - ✓ Soutien au niveau administratif / ressources limitées