



Université de Lausanne

# Les enjeux organisationnels des communes

Stéphane Haefliger  
Sociologue  
Chargé de cours MBA-HEC  
stepcom@bluewin.ch  
079 742 67 81

## Une citation en guise d'ouverture...

---

**« En matière  
d'administration,  
toutes les réformes  
sont odieuses. »**

*Louis XI*

# Les enjeux des communes en 2003

**Enjeux  
politiques**

**Enjeux  
culturels**

**Enjeux  
sociaux**



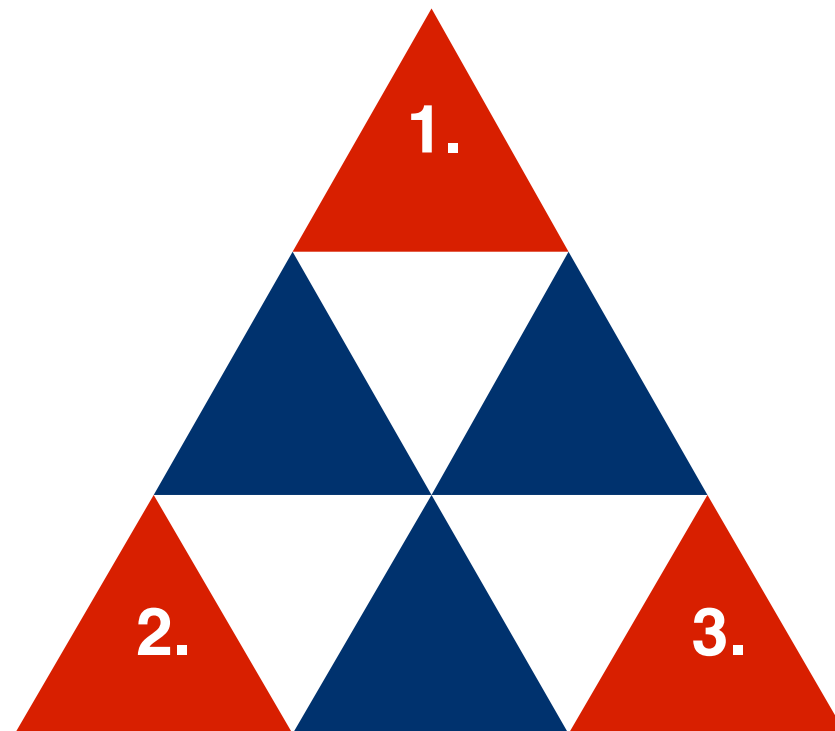
**Enjeux  
économiques**

**Enjeux  
écologiques**

# □ Entre-nous, et simplement, qu'est-ce qu'une administration ?

---

## Des Femmes et des Hommes



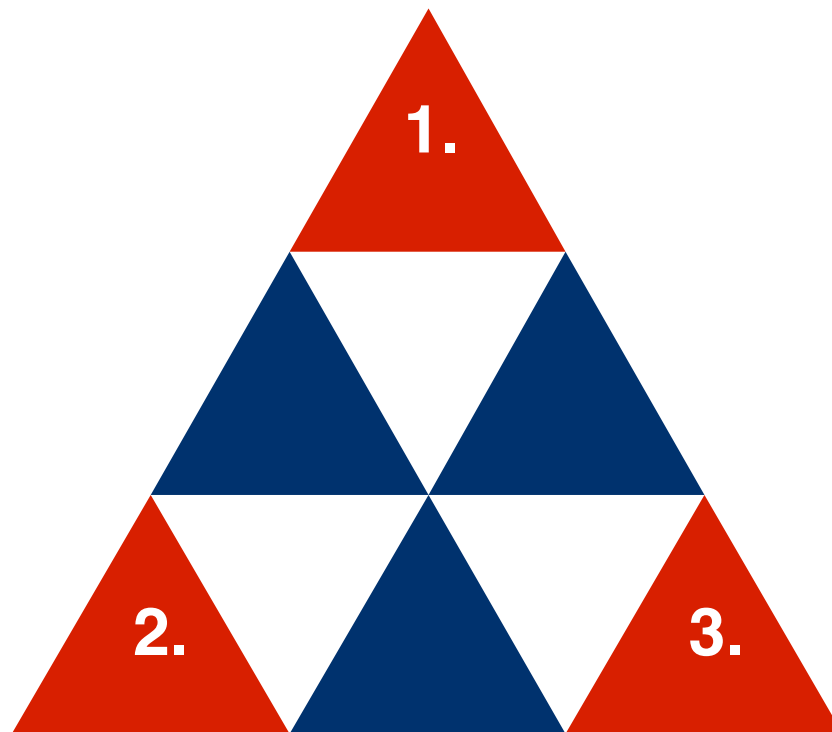
**Une Organisation**

**Des Projets**

# Entre-nous, et simplement, qu'est-ce qu'une administration ?

---

## Commune neuchâteloise



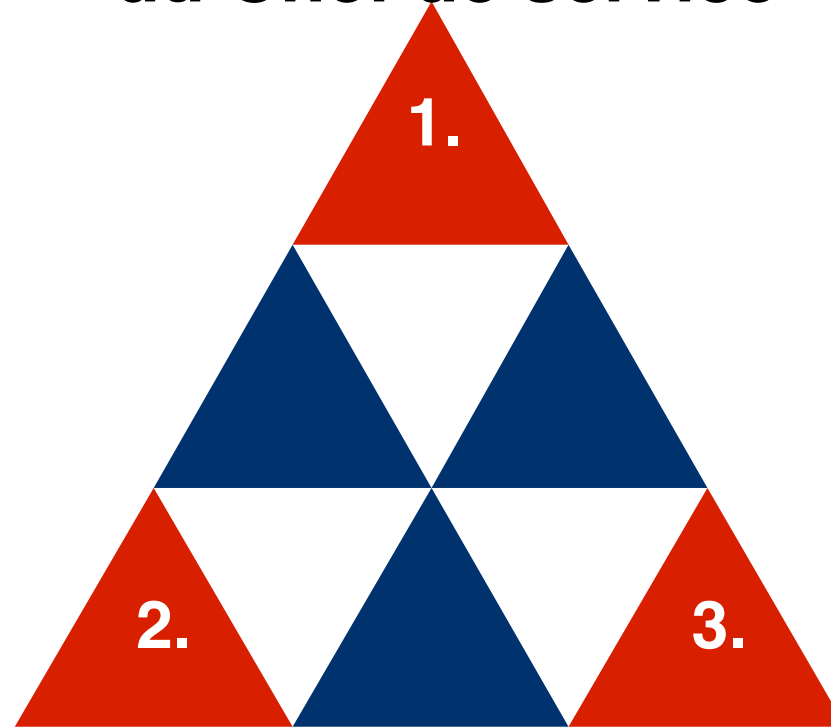
**Commune vaudoise**

**Commune  
Suisse alémanique**



# Entre-nous, et simplement, qu'est-ce qu'une administration ?

Evaluation annuelle  
du Chef de service  



Check up  
organisationnel

LIBERTE  
ET  
PROFIC

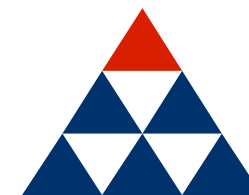


Fusion



# Une administration qui gagne: Gérer les Ressources humaines

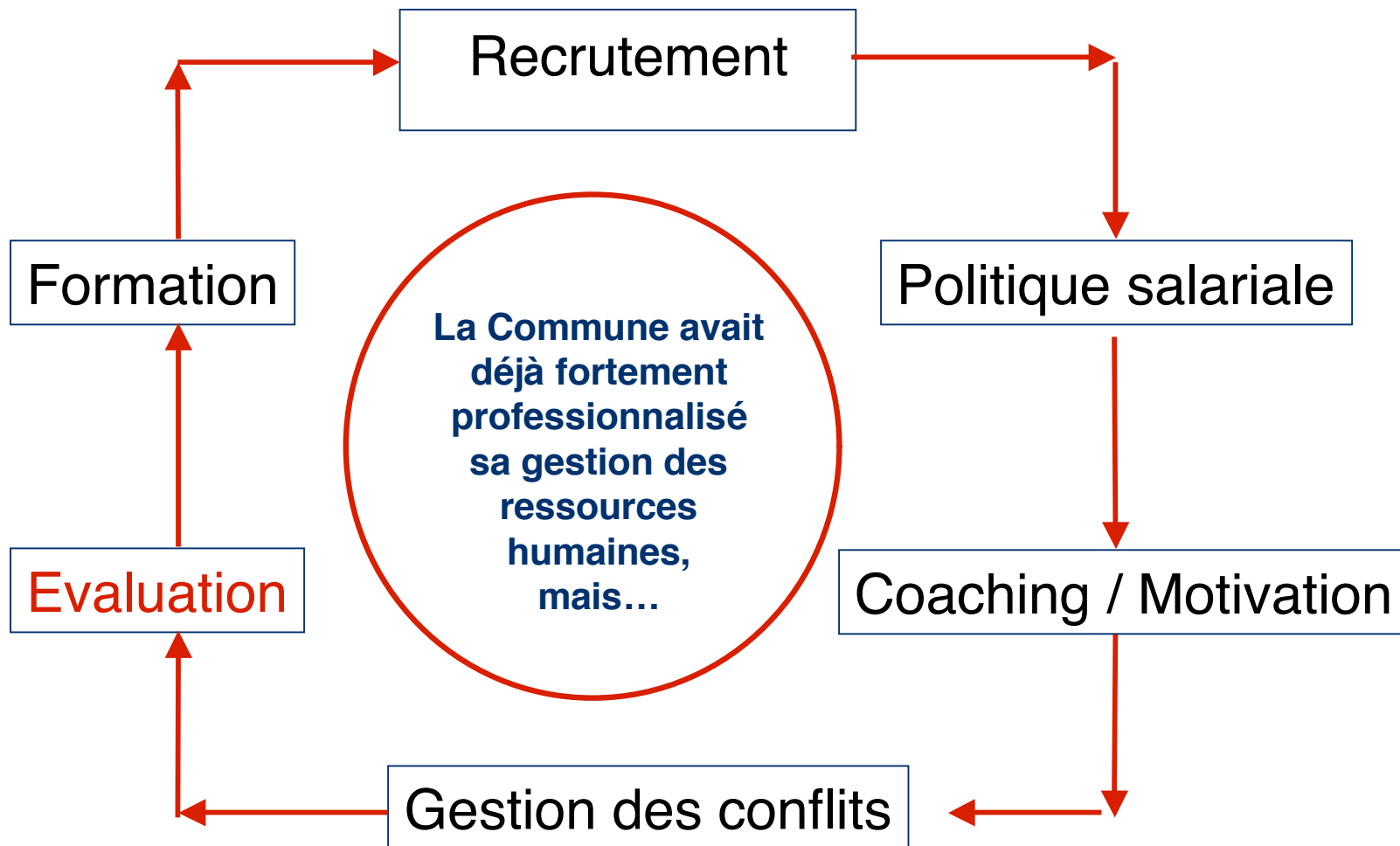
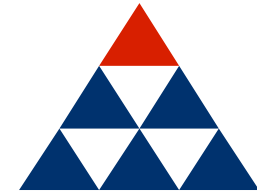
---



## *1er cas :*

- *Commune neuchâteloise,*
- *4000 habitants*
  
- *Thème: évaluation des Chefs de service*

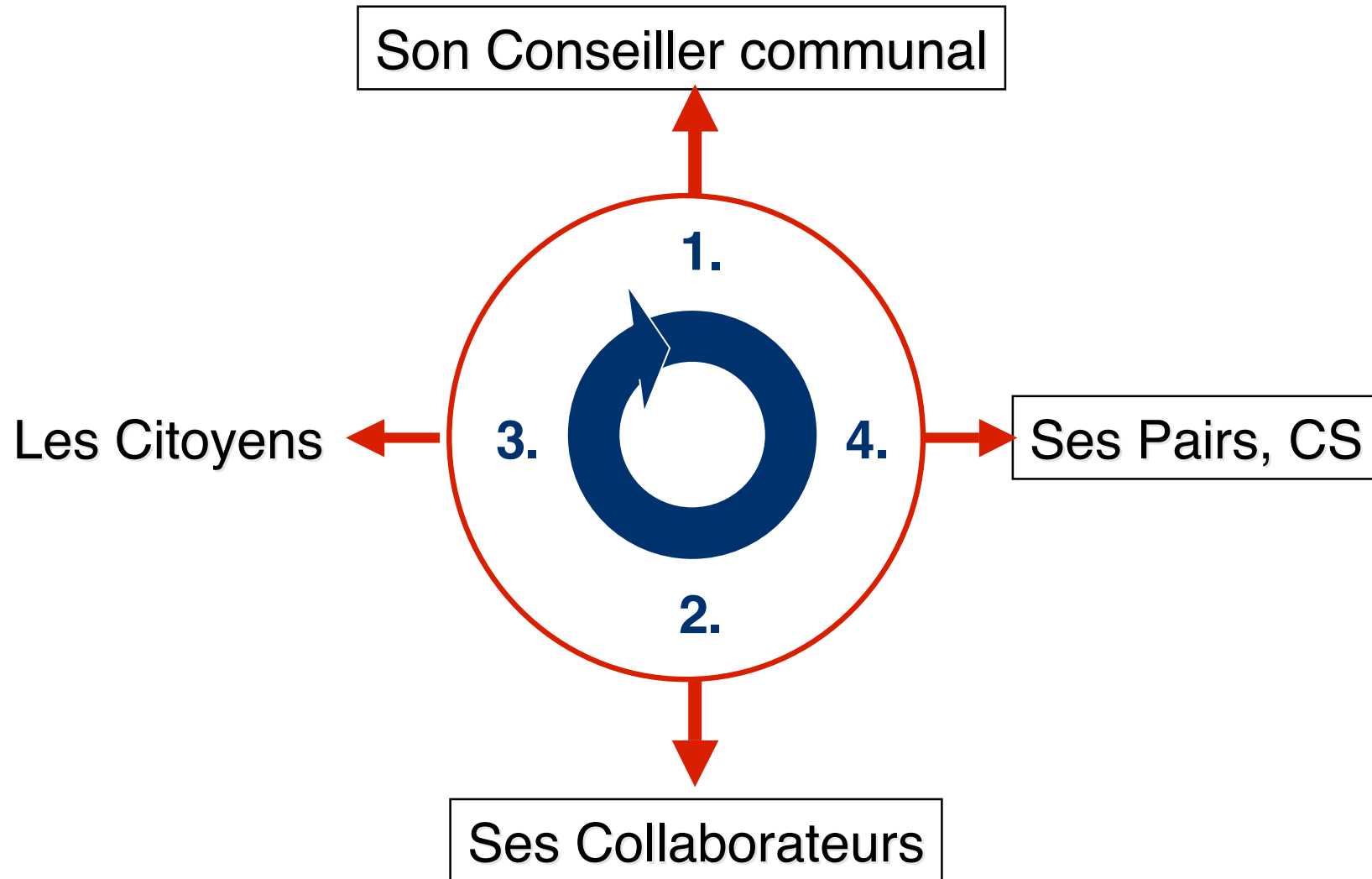
# Une administration qui gagne: Gérer les Ressources humaines





# Concrètement :

## **l'évaluation constructive d'un Chef de service**



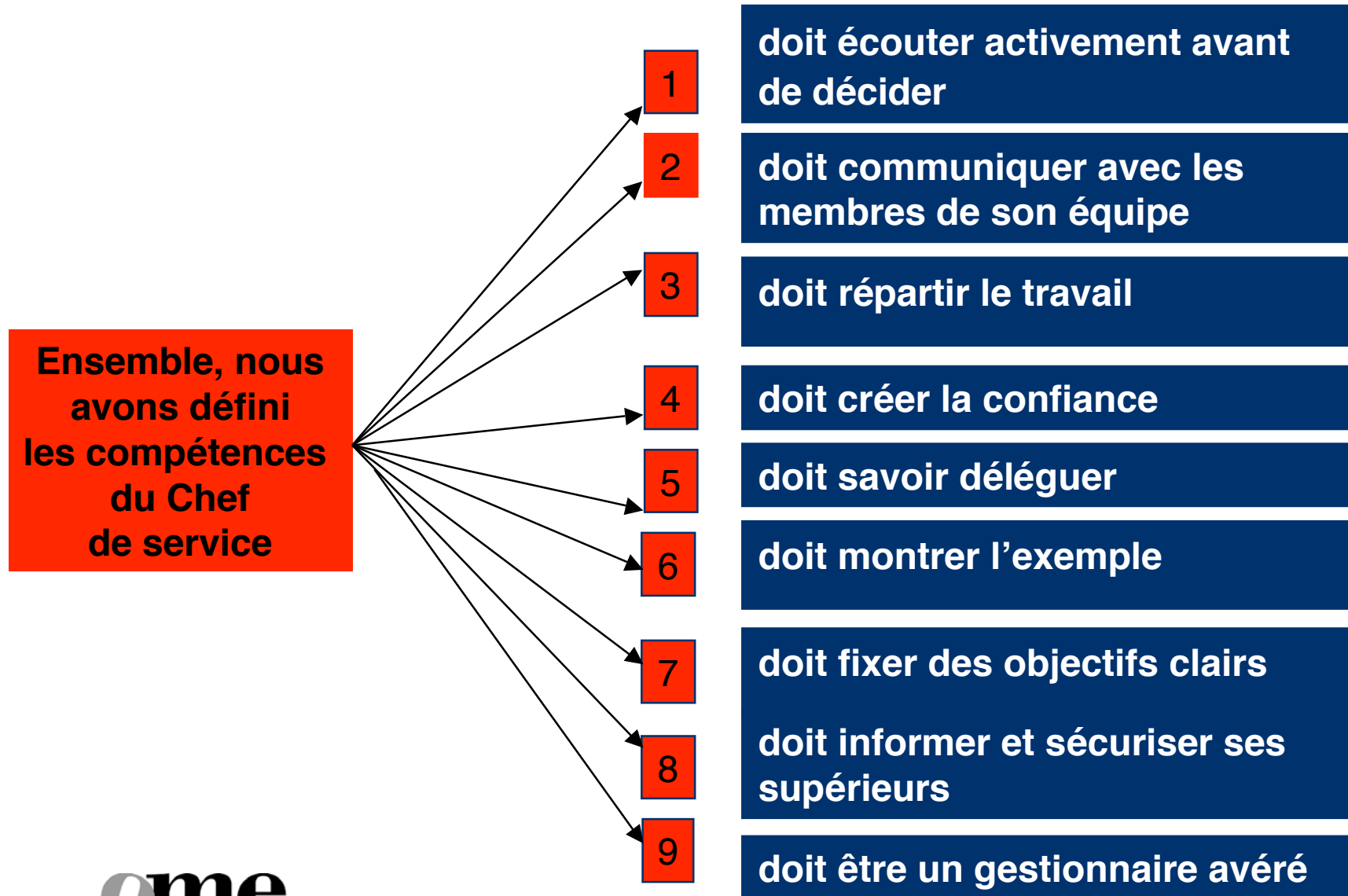
# □ **Concrètement :** **l'évaluation constructive d'un Chef de service**

---

## ***Les questions initiales:***

- ***Qu'est-ce qu'un Chef de service ?***
- ***Quelles sont ses tâches prioritaires ?***
- ***Son cahier des charges est-il à jour ?***
- ***Qu'attend-on exactement de lui ?***

# Concrètement : l'évaluation d'un Chef de service



# Concrètement :

## l'évaluation d'un chef de service

---

### 1. Mettre en perspective / confronter

- l'auto-évaluation du Chef de Service
- et son évaluation par ses collaborateurs, son supérieur et ses pairs

### 2. Dans quels buts ?

- de renforcer les compétences du Chef de Service
- d'améliorer l'efficacité de son équipe

# Concrètement : l'évaluation d'un chef de service

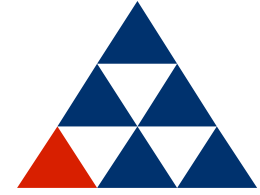
---

## Résultats de l'intervention

- Une grande frayeur du Chef de service... et de ses pairs, finalement positive !
- Un plan de formation spécifiquement adapté
- Une amélioration notable des relations internes en terme de communication et une qualité de service accrue
- « *L'expérience vaut la peine d'être tentée !* » dixit le Chef de service

# □ Une administration qui gagne: **Optimiser l'organisation**

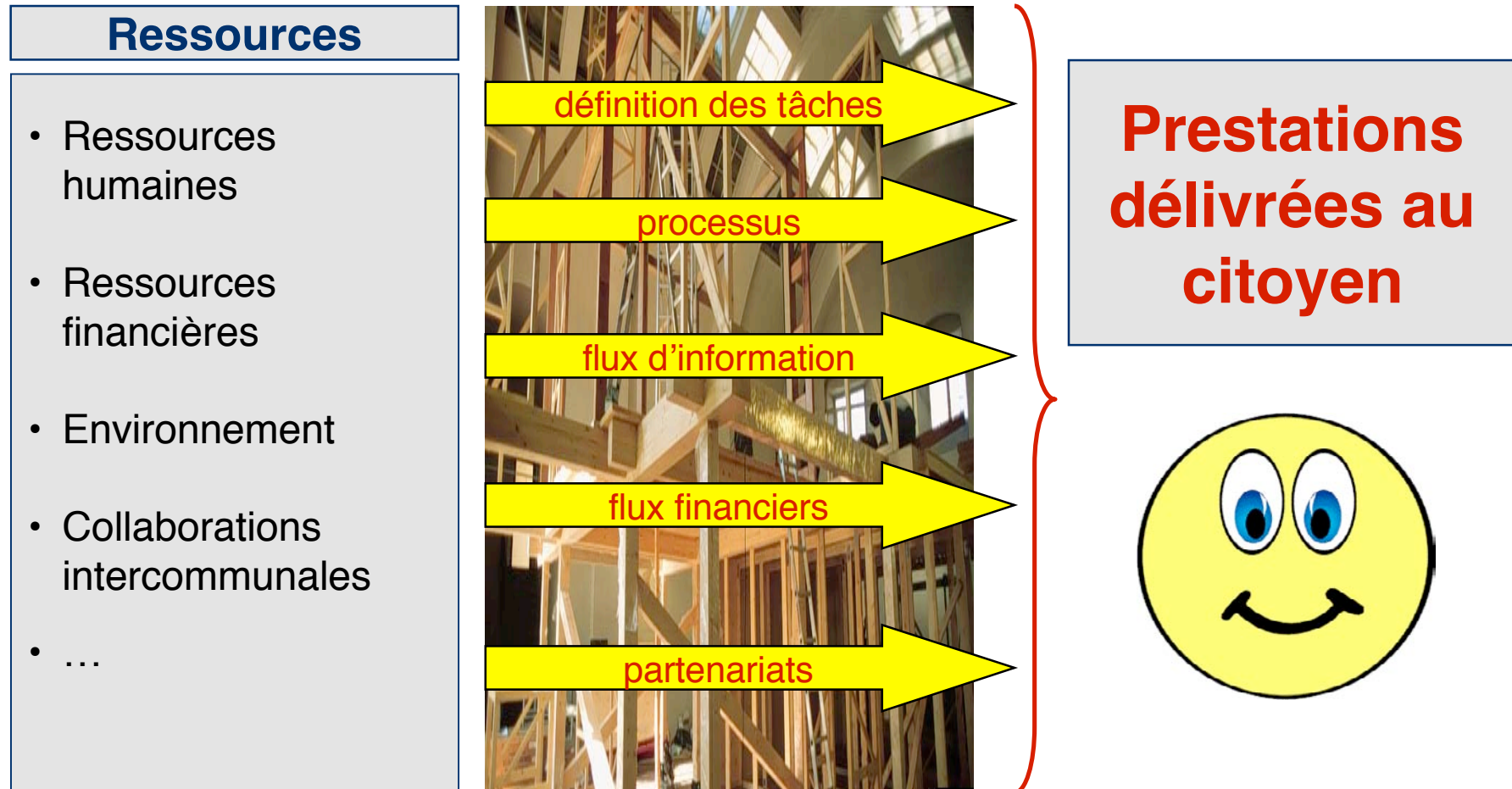
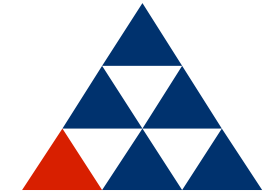
---



## *2ème cas :*

- *Commune vaudoise,*
- *5'600 habitants, (45 employés communaux)*
  
- *Thème:           audit organisationel  
                         demandé par la Commune*

# Une administration qui gagne: Gérer une organisation



# Concrètement : le check-up organisationnel

- Quelles sont les grandes tâches réalisées par l'administration ?
- Pour chaque tâche:  
qui en est responsable?  
qui la réalise?  
qui est remplaçant?  
qui doit être consulté?  
qui doit être informé ?
- Comment l'Administration doit-elle être structurée ?
- Comment améliorer la qualité de service ?

## Propositions

- Répartition des rôles et des tâches  
(--> *cahiers des charges*)
- Circulation de l'information
- Organigramme de l'Administration
- Optimisation de l'accueil



# Concrètement : le check-up organisationnel



	Fonction 1	Fonction 2	Fonction 3	Fonction 4	Fonction 5
tâche 1	↑	A	I		R
tâche 2	?	A		C	R
tâche 3	↓		C	I	C
tâche 4		C	I		R
tâche 5		A	C	R	

**Répartition des tâches**

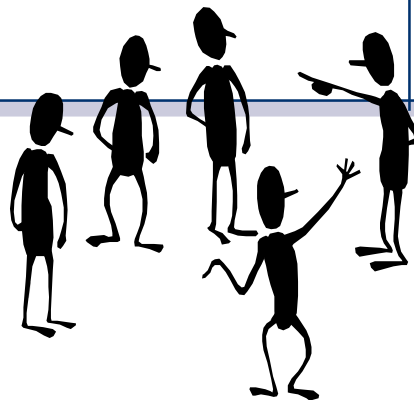


# Concrètement : le check-up organisationnel



Etapes	Qui ?	Délais
1. ...		
2. ...		
3. ...		
4. ...		
5. ...		
6. ...		

Plan d'action  
pour chacun des axes



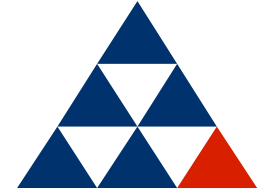
# Concrètement : le check-up organisationnel

## Résultat de l'intervention

- 4 constats généraux
  - pas de cahiers des charges des collaborateurs communaux...
  - chaque service occupait des secrétaires à temps partiels...
  - une comparaison a montré des coûts par habitants sur 4 domaines d'activités supérieurs à 6 autres communes similaires... Pourquoi ?
  - redéfinition du statut obsolète du personnel
- 16 recommandations spécifiques
- Clarification des priorités stratégiques de la Municipalité
- Gisement d'économie de fonctionnement : 300'000.- sans licenciement

# Une administration qui gagne: Gérer des projets d'envergure

---



## *3ème cas :*

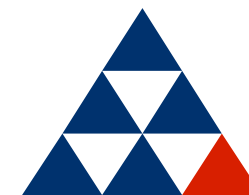
➤ *Communes suisses alémaniques*

➤ *Thème: fusion de deux communes*

*(Oberwichtlach et Niederwichtlach,  
canton de Berne)*

# Une administration qui gagne: Gérer des projets d'envergure

---



**« La fusion de communes doit se concrétiser après une période de maturation, de réflexion et doit tomber comme un fruit mûr. »**

*Simon Crettaz*

*Président de Saint-Jean*

*Source : Top Secret, No 16, Février 2003, p. 1*

# Une administration qui gagne: Gérer des projets d'envergure

conçu pour accueillir 15 000 personnes par an. En 2001, quelque 40 000 patients y ont été soignés. (ATS)

## Fusion de communes

Le parlement cantonal a avoué à l'unanimité la fusion de deux communes du district d'Oron, à la frontière fribourgeoise, Maraçon et La Rogivue. La nouvelle commune, baptisée Maraçon, comptera 414 âmes sur un territoire de 443 hectares. Dès le 1er janvier 2003, les communes vaudoises seront au nombre de 382. (ATS)

NEUCHÂTEL • Comptes déficitaires en examen

JORAT ■ REGROUPEMENT DE COMMUNES

## Montpreveyres s'associe

Servion, Mézières et Les Cullayes ont invité leurs voisins à les suivre. L'une dit oui, les autres déclinent poliment. (ATS)

## Développer les collaborations intercommunales pour...

- ✓ ... fournir des prestations de manière plus efficace et professionnelle,
- ✓ ... rassembler les forces et les potentiels afin de réaliser des tâches exigeantes de manière plus efficiente,
- ✓ ... professionnaliser certaines fonctions,
- ✓ ... augmenter la marge de manœuvre financière,
- ✓ et renforcer le potentiel d'influence au sein de la région et du Canton

# Concrètement : collaboration intercommunale



## Conditions-cadres clefs

- ✓ Objectifs clairs
- ✓ Analyse des prestations et de l'organisation
- ✓ Planning
- ✓ Communication

## Conséquences

- Financières
- Juridiques
- Organisationnelles
- Sociales

# Concrètement : collaboration intercommunale

---

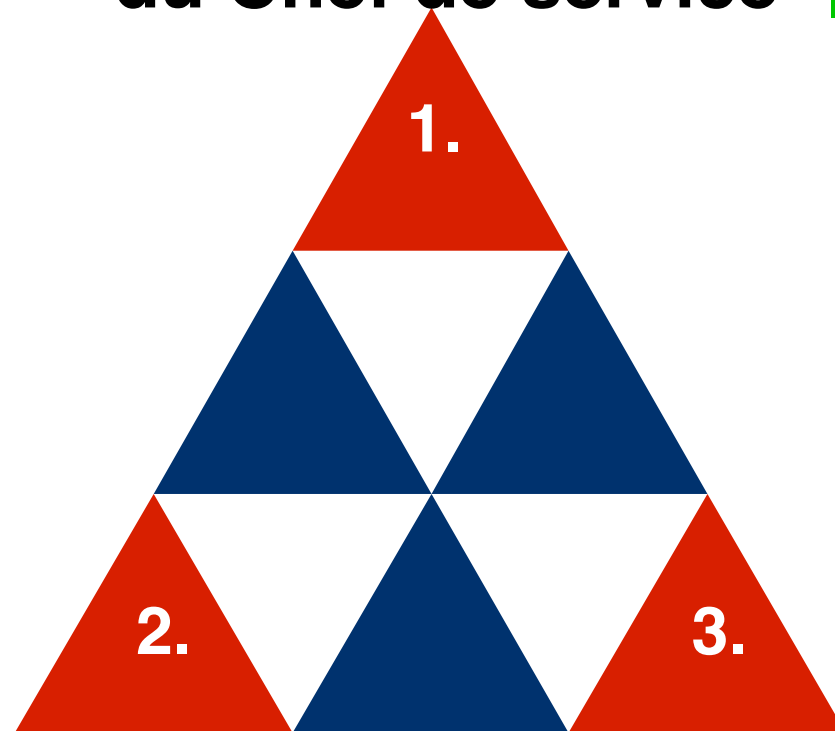
## Résultat de l'intervention

- sur la base de cette méthodologie, Oberwichtlach et Niederwichtlach ont décidé de fusionner en date du 23 avril 2003
  
- Sources:
  - <http://www.oberwichtlach.ch/aktuell/gemeindefusion/index.htm>
  - [hblaser@kpmg.com](mailto:hblaser@kpmg.com)



# Brève synthèse

## Evaluation annuelle du Chef de service



Check up  
organisationnel

LIBERTE  
ET  
PROFIC



Fusion



**Contact**

# Stéphane Haefliger (1965)

Votre contact OME 021 617 31 55 - 079 742 67 81 - stepcom@bluewin.ch



**Stéphane Haefliger**  
1965  
valaisan  
marié  
un enfant [Vincent]

**Sociologue Consultant**

## Formations diplômantes

Licence en Science politique,  
Maîtrise en Science politique,  
Maîtrise en Science sociale,  
DEA Psychosocio. organisations,  
DESS Conseil/Management  
Att DEA Communication politique,  
Psychologie du management,  
Accréditation LIFO-TMS-Leonardo,

Doctorat (*en voie d'achèvement*)

Lausanne  
Genève  
Genève  
Jussieu Paris VII  
Lausanne-Neuchâtel  
Sorbonne Paris I  
EPF Lausanne  
*Psychométrie RH*  
Paris/Bordeaux

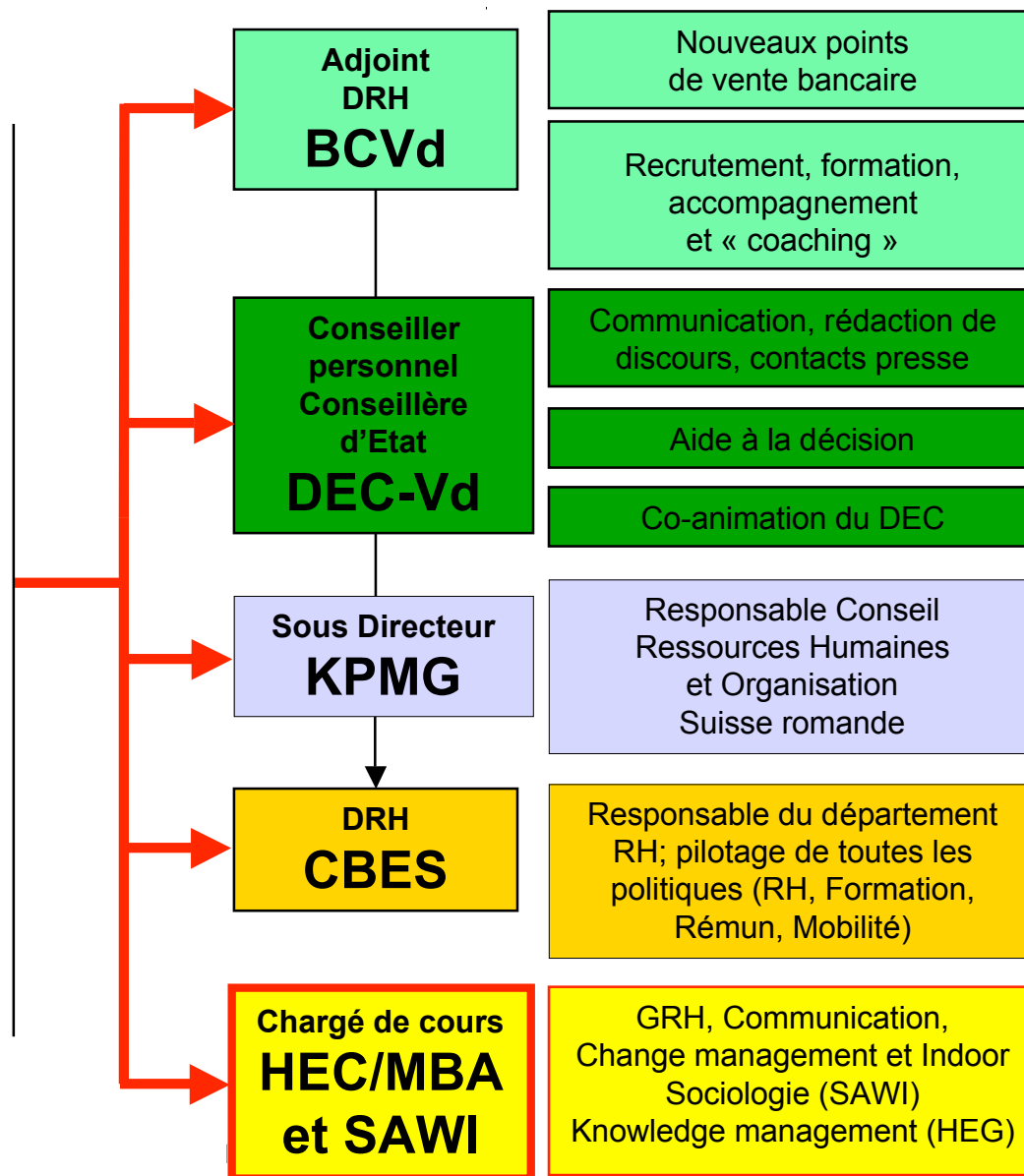
## Publications

*Nombreuses conférences et publications (académiques et professionnelles) dans les domaines suivants:*

- *management et organisation*
- *ressources humaines*
- *et communication*

## Post-Formations 1993-2005

- *200 jours en communication*
- *100 jours en management*



Un projet ? Une idée ? Un doute ?  
Contactez-nous !

Nous sommes à votre disposition !

Stéphane Haefliger  
Sociologue Consultant  
021 617 31 55  
079 742 67 81  
stepcom@bluewin.ch