



Institut de hautes études en administration publique
Swiss Graduate School of Public Administration
Institut universitaire autonome

Unité de Politiques locales et d'Evaluation
des politiques publiques

Rapport de l'étude de la répartition des tâches entre la Municipalité et l'administration de la commune de Cheseaux

Version finale

Avril 2011

*Prof. Katia Horber-Papazian
Jan Ehrler
Miruna Morariu
Jonathan Genest
Marc Bonzon*

Table des matières

1	Introduction	4
1.1	Historique et contexte de l'étude	4
1.2	Objectifs et démarches méthodologiques de l'étude	4
1.3	Remerciements	5
2	Cadre conceptuel de l'étude	6
2.1	Formalisation des missions et des prestations	6
2.2	Charge de travail des Municipaux	6
2.3	Tâches stratégiques et tâches opérationnelles	6
3	Mise en évidence des missions et des prestations fournies par les 5 dicasteres	8
3.1	Démarche employée	8
3.2	Analyse des missions et prestations fournies	8
3.3	Missions souhaitées en complément	9
3.4	Points clé du chapitre	9
4	Fonctionnement de la Municipalité et répartition des tâches entre Municipaux et administration	10
4.1	Organigramme des dicastères	10
4.2	Règlement de la Municipalité de Cheseaux : la compétence municipale	12
4.3	Objets abordés lors des séances de la Municipalité	13
	<i>Structure générale des procès-verbaux</i>	13
	<i>Place des objets de type opérationnel et stratégique</i>	13
4.4	Charge et activités des Municipaux	15
4.5	Effectif des cadres communaux	20
	<i>Comparaison de l'effectif communal</i>	21
4.6	Délégation	23
4.7	Points clé du chapitre	24
5	Outils de pilotage et communication	25
5.1	Plan d'investissement et programme de législature	25
5.2	Cahier des charges, définition d'objectifs et directives	25
5.3	Suivi et pilotage de la mise en œuvre	26
5.4	Communication entre Municipalité et administration	26
5.5	Communication au sein de l'administration et conditions de travail	26
5.6	Communication vers la population	27

5.7	Points clé du chapitre	28
6	Synthèse : Réponses aux questions d'étude	29
7	Recommandations	32
	Annexes	34

Table des illustrations

Figure 1 :	Organigramme communal	11
Tableau 1 :	Nombre d'occurrence et taux par type de catégorie : adoption de PV, information, décision de type opérationnel et décision de type stratégique dans les séances de la Municipalité	14
Tableau 2 :	Nombre d'heures et taux d'activité mensuels des Municipaux et du Syndic sur la période considérée	15
Tableau 3 :	Regroupement des tâches effectuées par les Municipaux selon 10 catégories d'activités	16
Tableau 4 :	Classification par les Municipaux de leurs activités selon la catégorisation : opérationnel ; stratégique ; opérationnel ou stratégique ; non libellé (100% en ligne)	18
Tableau 5 :	Classification par les Municipaux de leurs activités selon la catégorisation : opérationnel ; stratégique ; opérationnel ou stratégique ; non libellé (100% en colonne)	19
Tableau 6 :	Comparaison de l'effectif communal en EPT par 100 habitants dans les communes de Cheseaux (y compris la voirie et la police), Romanel-sur-Lausanne, Préverenges et Cossonay, Etat : mars 2011.	21
Tableau 7 :	Comparaison du personnel communal de Cheseaux, Romanel-sur-Lausanne, Préverenges et Cossonay (EPT)	22

Liste des abréviations

CC	Conseil communal
CEO	Conseil administratif avec directeur
EPT	Equivalent plein temps
Idheap	Institut des hautes études en administration publique
NGP	Nouvelle gestion publique
PV	procès-verbal

1 INTRODUCTION

1.1 Historique et contexte de l'étude

La croissance de l'Arc lémanique entraîne des répercussions sur les communes suburbaines, comme celle de Cheseaux, qui vit une pression au développement forte. Ceci nécessite de la part de la commune une adaptation de son mode de gestion afin d'accompagner et de préparer les changements permettant de répondre aux besoins des habitants et entreprises locales.

Pour faire face à cette évolution, les membres de l'exécutif de Cheseaux ont décidé de faire analyser la répartition actuelle des tâches entre les Municipaux et l'administration communale, de la revoir si nécessaire, et permettre de formaliser les missions et prestations fournies par la commune. Pour ce faire, un mandat a été confié à l'unité de politiques locales et d'évaluation de l'Idheap.

1.2 Objectifs et démarches méthodologiques de l'étude

Les objectifs de l'étude en accord avec la Municipalité sont les suivants :

Objectif 1

Clarifier les missions de la commune et l'adéquation des prestations offertes avec les missions

Méthodes employées :

- analyse documentaire
- entretiens avec tous les membres de la Municipalité
- formalisation des missions de chaque Municipal
- constitution de tableaux permettant la mise en évidence des groupes de prestations et des prestations offertes
- analyse de la cohérence entre missions et groupes de prestations

Objectif 2

Clarifier la répartition des tâches entre la Municipalité et l'administration

Méthodes employées :

- analyse documentaire
- analyse de 12 procès-verbaux des séances de la Municipalité
- analyse des tâches assumées par les Municipaux et du temps nécessaire à leur accomplissement
- entretiens avec tous les membres de la Municipalité et tous les chefs-cheffes de service/secteur¹

¹Cette formulation tant féminine que masculine n'a pas été utilisée systématiquement dans ce rapport. Afin de ne pas alourdir le texte, nous avons renoncé à une rédaction systématiquement épïcène. Toutefois, chaque fois que cela se justifie, un terme écrit au masculin s'entend aussi au féminin et vice versa.

- comparaison de l'organisation et de la dotation en personnel de la commune de Cheseaux avec d'autres communes au profil socio-démographique similaire

Objectif 3

S'assurer que les outils du pilotage politique et opérationnel ainsi que de communication actuellement utilisés sont adéquats

Méthodes employées :

- analyse documentaire
- entretiens avec tous les membres de la Municipalité et tous les chefs de service/secteur

1.3 Remerciements

L'équipe de l'Idheap tient à remercier tous les Municipaux et les cadres de l'administration communale qui, tout au long de ce travail, ont pris le temps de répondre à ses questions et ont accompagné cette étude.

2 CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

2.1 Formalisation des missions et des prestations

Au moment du lancement de l'étude, la commune de Cheseaux offrait une multitude de prestations sans que celles-ci ne soient clairement mises en évidence et sans qu'elles ne soient mises en relation avec les missions qu'elles permettent de réaliser. Ce type d'analyse offre une image de l'activité communale et lui donne un sens par la mise en évidence des problèmes qu'elle permet de résoudre.

La formalisation des missions et prestations est par ailleurs un outil de travail indispensable pour s'interroger sur l'action communale et lui donner la possibilité d'évoluer en définissant de nouvelles missions et prestations cohérentes et en renforçant l'offre existante. Cette grille est également un outil central lors de la définition d'un plan de législation puisqu'elle permet de définir des priorités.

Par ailleurs, la formalisation par le biais de la mise en relation des missions et prestations permet d'identifier les activités de collaboration au sein de la structure afin de définir, voire d'éclaircir les zones de responsabilités et de compétences entre acteurs.

2.2 Charge de travail des Municipaux

L'organe exécutif communal fonctionne selon un système de milice, prévu pour ouvrir l'accès à la fonction municipale à toute personne exerçant ou non une activité professionnelle. En conséquence, la charge de travail des Conseillers municipaux doit être équilibrée de sorte à leur permettre de concilier à la fois leur mandat politique et une activité professionnelle.

2.3 Tâches stratégiques et tâches opérationnelles

Dès la fin des années 1980 un nouveau paradigme de gestion des affaires publiques s'est répandu rapidement sous le nom de « Nouvelle gestion publique » (NGP) ou, plus spécifiquement pour la Suisse, sous la désignation de « Gestion administrative axée sur les résultats ».

La répartition des compétences entre le pouvoir politique² (fonction stratégique) et l'administration (fonction opérationnelle) est au centre des réformes préconisées. Ceci implique que l'exécutif a pour mission l'analyse des besoins, la définition des lignes directrices du développement communal, la coordination des options prises, le suivi de l'atteinte des objectifs et la définition, si nécessaire, de mesures d'ajustement. Tandis que le législatif a la compétence de définir les règlements, d'exercer la haute surveillance ainsi que le droit d'initiative et de décider de l'allocation du budget, pouvant de ce fait influencer les options politiques, l'administration est, quant à elle, responsable de la mise en œuvre des mesures, de l'offre des prestations, du respect des délais et des budgets alloués ainsi que de la mise à disposition d'information pour le politique et la population.

Le respect des rôles ainsi délimités comporte les avantages suivants :

- La Municipalité est en mesure de consacrer plus de temps aux questions relatives au développement de la commune, ce qui permet d'améliorer l'efficacité de l'action communale à long terme (action proactive et pas seulement réactive)
- Le temps investi pour assumer la fonction d'un Municipal peut être réduit ou stabilisé s'il s'agit d'une commune en

² Exécutif et législatif.

phase de croissance (meilleure compatibilité avec le système de milice)

- La délégation de compétences motive et responsabilise davantage l'administration dans son travail
- La clarification des responsabilités permet une meilleure transparence en cas de difficultés (localisation des dysfonctions).

Dans une commune de taille réduite, la séparation stricte entre tâches opérationnelles et stratégiques, telle que décrite plus haut, n'est pas réalisable. C'est le cas par exemple en ce qui concerne des tâches ponctuelles et non routinières, dont la prise en charge directe par le Municipal est plus rapide, économisant ainsi le temps de préparation d'une délégation de tâche à l'administration. Ainsi, certaines tâches opérationnelles peuvent être assumées par le Municipal, à la condition que celles-ci ne se fassent pas au détriment de la fonction stratégique, au cœur de l'activité politique. Or, on remarque que dans beaucoup de communes en croissance, trop de tâches opérationnelles sont prises en charge par les Municipaux, et ce, aux dépens des tâches stratégiques.

A l'échelle communale, différentes options permettent de concrétiser la répartition des tâches. Quatre modèles³ sont présentés ci-après. Ils ont comme point commun la prise en charge des objets stratégiques par la Municipalité et varient sur les modalités et degrés de délégation des tâches opérationnelles.

Modèle 1 : Conseil administratif avec directeur (CEO)

La Municipalité remplit la fonction d'un conseil d'administration. Elle se focalise exclusivement sur la gestion stratégique de la commune et renonce à la responsabilité directe sur les dicastères. Elle nomme un directeur exécutif qui assume la responsabilité de la gestion opérationnelle de toute l'administration. Les dicastères sont dirigés par des cadres de la direction.

Modèle 2 : Conseil administratif avec délégué

Il s'agit de la même organisation que le modèle 1, sauf que le directeur exécutif de l'administration est recruté au sein du conseil d'administration (Municipalité).

Modèle 3 : Direction

La Municipalité assume le pilotage stratégique de la commune et gère également l'administration. Chaque Municipal est responsable d'un dicastère. Pour les tâches opérationnelles, les membres de la Municipalité peuvent s'appuyer sur des cadres (professionnels) qui gèrent les services. Les Municipaux n'assument pas de tâches opérationnelles.

Modèle 4 : Direction et tâches opérationnelles

La Municipalité assume le pilotage stratégique de la commune et gère également l'administration. Chaque Municipal est responsable d'un dicastère dans lequel il effectue également des tâches opérationnelles.

³ Ces 4 modèles sont identifiés dans un document cadre de l'Association des communes lucernoises et sont destinés à la définition de directives de fonctionnement communales.

3 MISE EN ÉVIDENCE DES MISSIONS ET DES PRESTATIONS FOURNIES PAR LES 5 DICASTERES

L'inventaire des missions et prestations fournies par la commune constitue une étape importante pour la formalisation des activités communales, comme le cadre conceptuel de l'étude a permis de le mettre en évidence.

3.1 Démarche employée

Cette étape a été réalisée en collaboration avec la Municipalité et l'administration communale, qui ont été invitées à remplir des tableaux fournis, en dressant l'inventaire de leurs missions et prestations, la base légale sous-tendant leur action, les partenaires de la mise en œuvre ainsi que les destinataires des prestations.

Les tableaux ainsi complétés ont été retravaillés et standardisés par l'équipe de l'Idheap, pour être ensuite validés par les Municipaux. Ces tableaux ont été compilés par dicastère, sous forme de recueil⁴. Enfin, une synthèse mettant en évidence les missions de chacun des dicastères a été réalisée⁵.

L'analyse de ces tableaux permet notamment d'évaluer l'adéquation entre les missions et les prestations fournies au sein de chacun des dicastères.

3.2 Analyse des missions et prestations fournies

Dans les documents reçus, les prestations déclinées dans les tableaux sont cohérentes et correspondent aux missions énoncées, dans la mesure où le document a été rempli en partant des activités quotidiennes effectuées pour remonter aux missions.

On relève que les prestations listées permettent de remplir les missions, qui sont énoncées clairement.

A partir du recueil des tableaux, on note que les activités communales se décomposent en trois groupes de tâches, selon les niveaux desquels ils relèvent⁶.

- les tâches dont la responsabilité est déléguée à la commune : application de lois fédérales et/ou cantonales. Celles-ci sont plus nombreuses par rapport à celles des deux autres catégories de tâches
- les tâches dont la responsabilité est partagée entre plusieurs communes : application de conventions intercommunales en raison de l'existence, pour certains domaines, de structures intercommunales
- les tâches propres, relevant directement de la responsabilité communale : application de la réglementation communale ou des décisions de la Municipalité.

Système de collaboration

Les tableaux font ressortir que les tâches à assumer par l'autorité communale nécessitent, pour une grande part, la collaboration avec d'autres acteurs, internes à l'administration communale, cantonale, ou encore avec des entreprises privées (appel à des entreprises mandatées : travaux, urbanisme, traitement des déchets, entretien des routes, épuration des eaux, forêts).

Ce type de partenariat dans l'exécution des tâches est fréquent à l'échelle communale, et implique une coordination systématique des acteurs, une distribution des tâches claire, la définition des subordinations hiérarchiques.

Actuellement, la répartition des tâches et des compétences est basée sur des directives orales.

⁴ Voir le document « Recueil des tableaux des missions et prestations ».

⁵ Voir annexe 3.

⁶ Pour plus de détails, consulter le document « Recueil des tableaux des missions et prestations ».

A cet égard, bien que la collaboration soit qualifiée globalement de satisfaisante par le personnel communal, des entretiens ont mis en évidence des collaborations problématiques dans certains domaines en raison de zones de responsabilités insuffisamment délimitées.

3.3 Missions souhaitées en complément

En complément des missions listées dans les tableaux, les Municipaux rencontrés souhaitent développer davantage, voire ajouter des domaines d'activités pour lesquels ils décèlent des besoins au sein de la commune. Ces domaines concernent:

- La politique énergétique (stratégie de développement durable)
- La mobilité douce
- La politique de la jeunesse (par le biais associatif)
- La politique intergénérationnelle (par le biais associatif)

3.4 Points clé du chapitre

- La formalisation des missions et des prestations communales pour chaque dicastère a été réalisée
- La fourniture des prestations communales implique des partenariats et des collaborations multiples
- Il n'existe actuellement pas à Cheseaux une formalisation écrite de la répartition des tâches et des compétences, des coordinations inter-dicastères et des liens de subordination
- Les Municipaux souhaitent ajouter des domaines tels que la politique énergétique, la mobilité douce ou encore en matière de jeunesse parmi les activités à entreprendre par la commune.

4 FONCTIONNEMENT DE LA MUNICIPALITÉ ET RÉPARTITION DES TÂCHES ENTRE MUNICIPALUX ET ADMINISTRATION

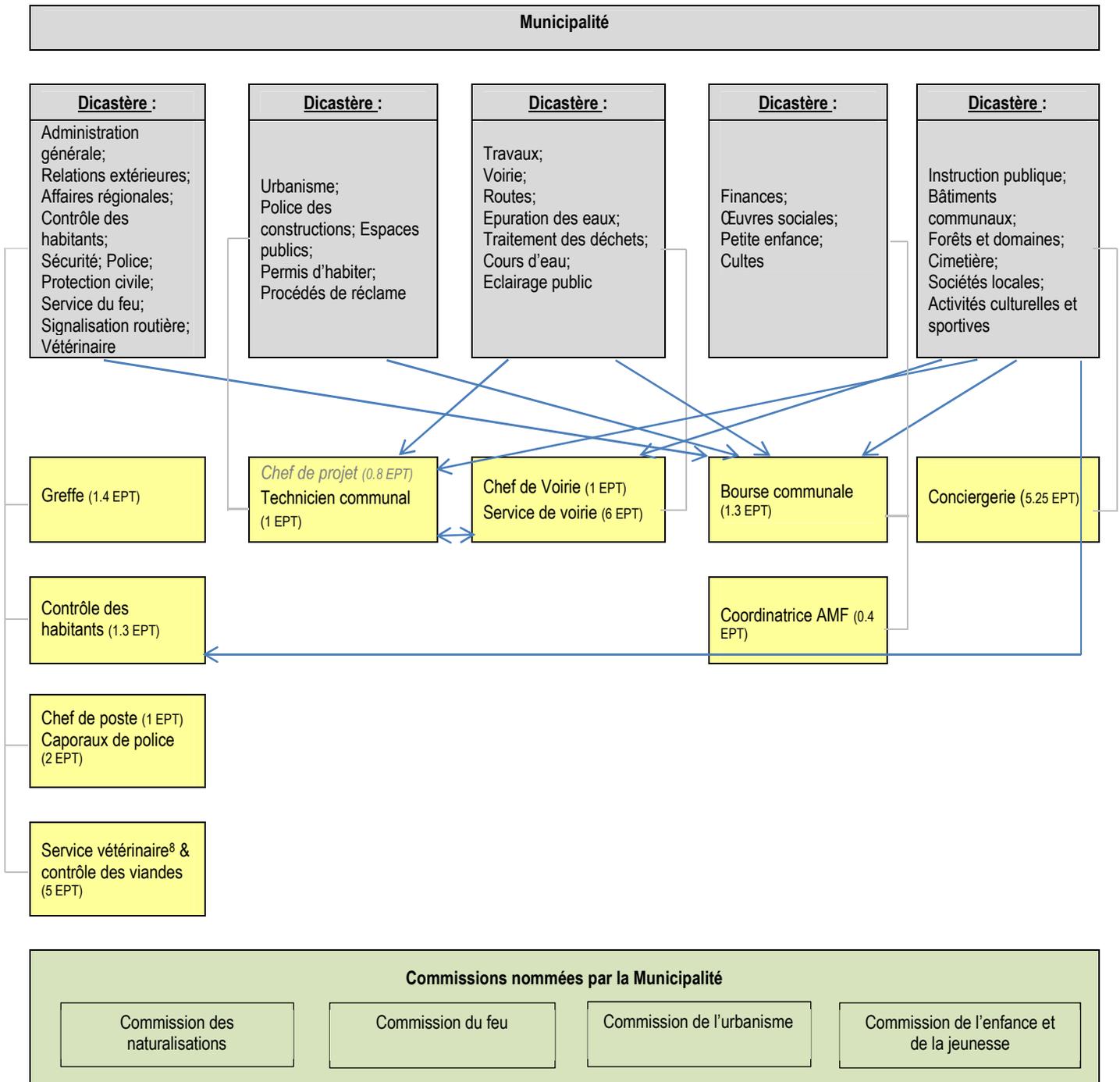
Pour mener l'analyse du fonctionnement de la Municipalité et la répartition des tâches entre Municipaux et administration, nous nous basons sur l'organigramme communal, la réglementation municipale définissant les compétences de la Municipalité, les objets discutés en séances de la Municipalité ainsi que la saisie des activités et des heures effectuées par les Municipaux.

4.1 Organigramme des dicastères

La figure 1 illustre la structure communale actuelle mise en place pour la fourniture des missions et prestations.

Chacun des dicastères est représenté avec les différentes unités administratives qui y sont rattachées. Les flèches indiquent les subordinations multiples de certaines de ces unités administratives.

Figure 1 : Organigramme communal⁷



⁷ L'organigramme ne comprend pas les apprentis.

⁸ Facturé à Bell SA.

La figure met en évidence des hiérarchies multiples pour les collaborateurs (voir flèches). Cette situation peut entraîner des problèmes de gestion des priorités et d'organisation du travail, en raison du nombre de consignes à concilier de la part de référents différents. Ce type de structure demande en conséquence une définition claire des consignes. Les cas illustratifs sont :

- Le chef de voirie et le service de voirie : en plus du Municipal du dicastère « Travaux » dont ils dépendent directement, ils assument des activités sous la responsabilité du Municipal en charge du dicastère des bâtiments communaux.
- Le technicien communal : en plus du Municipal du dicastère « Urbanisme » dont il dépend directement, il assume des activités sous la responsabilité des Municipaux des dicastères des travaux et celui des bâtiments communaux.
- La personne en charge de la location des salles pour les sociétés locales : la collaboratrice assume ces activités sous la responsabilité d'un Municipal autre que celui dont elle dépend dans le cadre de ses activités courantes (contrôle des habitants).

4.2 Règlement de la Municipalité de Cheseaux : la compétence municipale

La Municipalité dispose d'un règlement qui spécifie les règles pour la nomination et l'organisation générale de la Municipalité, les conditions liées à la caisse de pension, les séances de délibérations (art. 23) et définit également les compétences qui relèvent de la Municipalité (art. 36).

Article 36

Compétence municipale

Dans les limites fixées par la loi et les règlements, la Municipalité peut déléguer certaines de ses compétences aux diverses directions.

Toutefois, la Municipalité demeure seule compétente dans les cas suivants :

- *décisions de portée générale.*
- *décisions relatives à l'engagement, à la nomination et à la révocation du personnel communal.*
- *engagements contractuels de droit public.*
- *engagements contractuels de droit privé pour une durée supérieure à trois mois.*
- *décisions impliquant des engagements financiers dépassant la limite de compétence accordée aux directions.*
- *décisions sur des objets de la compétence du Conseil communal et qui devront être soumises à cette Autorité.*
- *toutes autres décisions que les directions ne peuvent pas prendre seules en raison des questions de principe qu'elles posent, de leur caractère inhabituel ou susceptibles de modifier un état existant.*
- *nomination de ses délégués aux associations et autres services intercommunaux.*

Les directions ont la compétence de faire des dépenses, dans le cadre du budget ordinaire, jusqu'à concurrence d'un montant fixé par la Municipalité.

L'article 36 du règlement prévoit 2 voies de transfert de tâches vers les directions de l'administration :

- A travers la délégation de compétences aux directions
- Au travers de compétences financières prédéfinies

Le premier élément est énoncé dans cet article de façon générale, sans être formalisé ou détaillé explicitement dans des directives complémentaires (quelles compétences sont déléguées, sous quelles conditions).

En ce qui concerne le deuxième élément, aucun montant fixant la délégation de compétences financières aux directions n'est spécifié.

Les entretiens menés avec les Municipaux confirment qu'il n'y a pas de directives dans ce sens et que la commune s'organise selon la tradition orale et des procédures informelles.

4.3 Objets abordés lors des séances de la Municipalité

Lors de la définition des objectifs de l'étude, les Municipaux ont fait part de leur impression de consacrer beaucoup plus de temps aux questions opérationnelles que stratégiques. Pour déterminer ce qu'il en est dans la réalité, nous avons analysé une sélection de PV des séances du Conseil municipal et avons demandé aux Municipaux de saisir le temps consacré à chacune de leurs activités et de les classer selon leur caractère opérationnel et stratégique⁹.

Structure générale des procès-verbaux

Conformément au règlement de la Municipalité, les procès-verbaux sont décisionnels et ne relatent pas les discussions ni les différentes prises de position (art. 25).

Une sélection de 12 procès-verbaux¹⁰ des séances de la Municipalité en 2010, permet de relever leur structure générale et leur découpage systématique selon 4 rubriques :

- Adoption du procès-verbal de la séance précédente (selon art. 25 du règlement de la Municipalité)
- La Municipalité prend acte
- Décisions ordinaires prises
- Décisions stratégiques prises

Il convient de noter que la distinction entre les décisions ordinaires et les décisions stratégiques n'a eu lieu qu'à une seule occasion dans les 12 PV analysés.

Place des objets de type opérationnel et stratégique

L'analyse du contenu des procès-verbaux a été effectuée en relevant les objets traités lors de ces séances. Tous ont été classés selon leur caractère opérationnel et stratégique. Ceux qui ont trait à la simple communication d'information (libellé dans les PV sous la rubrique *la Municipalité prend acte*) ainsi que ceux qui se rapportent à l'adoption des PV sont également mentionnés.

Cette distinction prend en compte uniquement le nombre d'occurrences pour chaque catégorie : opérationnel, stratégique, informationnel et non pas le temps imparti à la discussion de chaque objet.

⁹ Pour une définition des termes « opérationnel » et « stratégique » se référer au cadre conceptuel.

¹⁰ Sélection de la première séance de chaque mois pour l'année 2010.

Tableau 1 : Nombre d'occurrence et taux par type de catégorie : adoption de PV, information, décision de type opérationnel et décision de type stratégique dans les séances de la Municipalité

	Nombre	Taux
Adoption PV	12	6%
Information	104	52%
Décision de type opérationnel	48	24%
Décision de type stratégique	35	18%
TOTAL	199	100%

D'après les critères de classification énoncés plus haut, le contenu des séances de la Municipalité, consiste majoritairement en des échanges d'information entre Municipaux, alors que ces échanges n'impliquent ou ne nécessitent a priori pas une prise de position du collège.

A cet égard, on note que certains Municipaux critiquent le temps investi dans le tour de table pour expliquer aux autres Municipaux les cas de la semaine. Pourtant tous souhaitent être au courant de ces mêmes éléments afin de pouvoir répondre aux citoyens dans le cas où ils viendraient à être interpellés dans la rue.

La proportion du nombre de discussions sur des objets à caractère opérationnel est sensiblement plus élevée que celle portant sur des objets stratégiques.

Parmi les thèmes abordés durant les séances de la Municipalité, on peut citer :

- l'ajout d'un nom sur la distribution mensuelle du journal communal,
- la confirmation de dates pour une conférence,
- l'acquisition d'une photocopieuse pour la salle de la Municipalité provisoire,
- la décision de placer de nouveaux Robidog près de la boîte aux lettres X et aux abords de la salle de gym,
- accepter une offre d'une entreprise pour un montant de 1'450 CHF HT.

La discussion de ces thèmes en séance permet de questionner la répartition des tâches entre la Municipalité et les Municipaux individuellement. Un collègue a-t-il à se prononcer sur l'ajout d'un nom sur une liste de distribution d'un journal communal ou sur des dépenses de moins de 2'000 CHF ?

Lors des entretiens, les constats des Municipaux confirment les éléments de l'analyse des PV:

- L'échange trop important d'information durant les séances
- La place importante occupée par les questions d'ordre opérationnel au sein des débats municipaux
- Le manque de temps à consacrer aux sujets stratégiques et aux nouvelles orientations de la commune.

Ce mode de fonctionnement contribue ainsi à la surcharge des séances en Municipalité et pénalise la gestion des affaires communales sur le long terme. L'organisation actuelle des affaires municipales risque ainsi, par manque de temps pour les questions stratégiques, de placer la commune dans une position réactive face aux demandes de la population. L'impulsion pour la fourniture de nouvelles prestations provient fréquemment du Conseil communal plutôt que de la Municipalité ou de l'administration (par exemple en ce qui concerne la mise à disposition de loyers raisonnables et la promotion d'appartements protégés).

4.4 Charge et activités des Municipaux

La deuxième étape de l'analyse de la répartition des tâches entre Municipaux et administration est abordée sous l'angle de la charge de travail et du type d'activités effectuées par les Municipaux.

Chaque Municipal a saisi ses heures de travail sur une période de trois mois (de novembre 2010 à janvier 2011).

Le document ainsi complété comprend un listing des activités effectuées avec une brève description, le nombre d'heures consacrées aux tâches relevées, un découpage des activités selon diverses catégories et une qualification de ces activités selon leur caractère stratégique ou opérationnel.

Il convient de préciser que les résultats de cette analyse sont à interpréter avec précaution au niveau individuel, car le pointage des activités et des heures de travail pour la période considérée ne peut être utilisé comme base de comparaison nominative entre Municipaux, dans la mesure où la présence ou non de projets spécifiques à un dicastère au cours de cette période particulière fausserait les données recueillies. Ces chiffres permettent cependant de dessiner une tendance pour apprécier le volume des tâches assumées par les Municipaux et le Syndic.

La rétribution officielle se fait à hauteur d'un 30% pour les Municipaux et d'un 40% pour le Syndic.

A cet égard, on relève que les taux d'activités indiqués dans l'annexe 1 du règlement de la Municipalité sont ceux de la législature 2002 à 2005 et n'ont pas été mis à jour depuis. Le taux était alors inférieur de 10% pour chacune des fonctions.

Tableau 2 : Nombre d'heures et taux d'activité¹¹ mensuels des Municipaux et du Syndic sur la période considérée

	Nombre d'heures/mois	Taux d'activité	Taux d'activité prévu
Municipaux individuellement	102.08	61.3%	30%
	77.50	46.5%	30%
	44.17	26.5%	30%
	57.08	34.3%	30%
Total des Municipaux	280.83	168.6%	120%
Moyenne des Municipaux	70.21	42.1%	30%

	Nombre d'heures/mois	Taux d'activité	Taux d'activité prévu
Syndic	109.67	65.8%	40%

Les tableaux obtenus à partir de la saisie des heures montrent que les Municipaux ont un taux d'activité plus élevé que ne le prévoit leur rémunération officielle. Ainsi, en moyenne, on note un excédent de 12 points de pourcentage environ pour les Municipaux et de près de 25 points pour le Syndic.

Il s'agit à présent de savoir quel type d'activités occupent principalement les Municipaux.

¹¹ Le calcul du taux d'activité des Municipaux a été effectué en considérant une activité à plein temps (100%) comme représentant 250 jours par an. L'équivalent en heures représente 2'000 heures par an (250 jours*8 heures=2000 heures/an). En divisant les heures annuelles par 12, on obtient le nombre d'heures par mois, soit 166.66 heures.

Tableau 3: Regroupement des tâches effectuées par les Municipaux selon 10 catégories d'activités

	Municipaux individuellement					Moyenne collège municipal
Préparation séances de la Municipalité	3%	6%	4%	7%	6%	5%
Séances de la Municipalité	13%	16%	27%	25%	12%	17%
Préparation séances avec le législatif	2%	3%	1%	0%	3%	2%
Séances avec le législatif	2%	3%	4%	4%	2%	3%
Réflexions prospectives	11%	6%	1%	2%	3%	6%
Représentation / Relations avec la population et les entreprises¹²	6%	17%	50%	9%	16%	16%
Organes intercommunaux	28%	10%	6%	17%	9%	15%
Commissions communales	0%	0%	1%	3%	1%	1%
Activités en lien avec votre administration	30%	11%	4%	19%	22%	19%
Autres	3%	26%	4%	14%	27%	16%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les catégories d'activités qui occupent plus de 65% en moyenne de l'emploi du temps des Municipaux sont :

- Les activités en lien avec leur administration (19%)
- Les Séances de la Municipalité (17%)¹³
- Les activités de représentation, relations avec la population et les entreprises (16%)
- Les organes intercommunaux (15%)

Il est intéressant de noter que les séances de la Municipalité représentent 17% de l'activité des Municipaux, chiffre à mettre en rapport avec l'estimation du temps moyen pour la préparation des séances, soit 5% du temps de travail seulement. En parallèle, on remarque que les activités de type prospectif et réflexions stratégiques n'occupent en moyenne que 6% de l'activité du collège.

On peut se demander dans quelle mesure le fait de consacrer davantage de temps à la préparation des séances, de façon individuelle, permettrait de filtrer et cadrer davantage le contenu des séances réunissant les Municipaux in corpore afin de se concentrer davantage sur des sujets de type stratégique.

Il faut noter que le tableau met également en évidence des écarts importants entre les Municipaux dans le temps qu'ils consacrent aux différentes catégories d'activités. Les raisons expliquant cette situation sont principalement liées aux spécificités de certains domaines au sein des dicastères et à la présence ou non d'un appui administratif¹⁴. Ces variations, sont particulièrement observables dans la rubrique « Activités en lien avec votre administration », « Représentation/relations avec la population et les entreprises » et « Organes intercommunaux », où les écarts entre les Municipaux sont particulièrement importants.

¹²Les rubriques « Représentation » et « Relations avec la population et les entreprises » ont été regroupées, car les activités classées par les Municipaux dans ces deux rubriques ne se distinguaient pas de façon nette.

¹³ La participation aux séances hebdomadaires de la Municipalité implique une durée identique pour tous les Municipaux. Les variations au niveau individuel qui sont pourtant observables dans le tableau ci-dessus s'expliquent par le fait que le temps investi dans les différentes catégories est calculé proportionnellement au taux d'activité des Municipaux, taux qui diffère selon les Municipaux. En effet, la même activité en termes de durée représentera proportionnellement une part plus faible pour un Municipal exerçant un taux d'activité élevé que pour un Municipal ayant un taux d'activité inférieur à celui-ci.

¹⁴ Cette constatation se retrouve également dans la section liée à la délégation.

Concrètement, prenons le cas des activités de représentation de la Municipalité et de relations avec la population et les entreprises. Cette activité, caractéristique du système politique suisse et reflet de la proximité entre politique et citoyens, occupe, en moyenne, une part importante (16%) de la fonction des Conseillers municipaux, et ce plus particulièrement pour l'un d'eux (50%) en raison des domaines sous sa responsabilité.

La participation à des organes communaux et la rubrique libellée « Autres » occupent également une part importante de l'agenda des Municipaux. Cette dernière rubrique réunit les activités n'ayant pu être classées par les Municipaux dans les rubriques existantes, comme par exemple les relations avec l'Etat, le suivi des grands projets, les relations avec les mandataires, la participation aux comités politiques et aux différentes séances de chantier pour les projets de la nouvelle déchetterie.

Si la présence du Municipal est indispensable lors des réunions politiques, elle peut être questionnée pour le suivi des réunions de chantier, qui pourrait être délégué à des responsables administratifs. Ceci a été difficile jusqu'à maintenant à Cheseaux par manque de personnel.

Qu'en est-il de la répartition entre activités opérationnelles et stratégiques au sein des catégories d'activités effectuées par les Municipaux ?

Les deux tableaux suivants résument la classification faite par les Municipaux des différentes activités à leur charge, selon leur caractère *opérationnel*, *stratégique* ou mixte (*opérationnel ou stratégique et non libellé*)¹⁵. Le premier tableau présente cette information en mettant en évidence les pourcentages des heures consacrées aux tâches opérationnelles, stratégiques et mixtes par types d'activité (Préparation de séances de la Municipalité, Séances de la Municipalité, etc.)¹⁶. Le second met en avant la même information, mais en montrant les pourcentages des heures investies au sein des catégories opérationnelles, stratégiques et mixtes en fonction des différents types d'activité.¹⁷

¹⁵ Lorsque la distinction entre opérationnel et stratégique n'a pu être faite pour une tâche donnée, certains Municipaux l'ont caractérisée par « opérationnel ou stratégique », alors que d'autres ne l'ont pas libellée.

¹⁶ 100% en ligne.

¹⁷ 100% en colonne.

Tableau 4 : Classification par les Municipaux de leurs activités selon la catégorisation : opérationnel ; stratégique ; opérationnel ou stratégique ; non libellé (100% en ligne)

		Opérationnel	Stratégique	Opérationnel/ stratégique	Non libellé	TOTAL
Préparations de séances de la Municipalité	Nombre d'heures	3	37.5	18.25	4.5	63.25
	Taux	4.7%	59.3%	28.9%	7.1%	100.0%
Séances de la Municipalité	Nombre d'heures	0.5	130	41	25.5	197
	Taux	0.3%	66.0%	20.8%	12.9%	100.0%
Préparations de séances avec le législatif	Nombre d'heures	6	12	1	4	23
	Taux	26.1%	52.2%	4.3%	17.4%	100.0%
Séances avec le législatif	Nombre d'heures	6.5	24.5	1.5	0	32.5
	Taux	20.0%	75.4%	4.6%	0.0%	100.0%
Réflexions prospectives	Nombre d'heures	10	50.5	2	3	65.5
	Taux	15.3%	77.1%	3.1%	4.6%	100.0%
Représentations / Relations avec la population et les entreprises	Nombre d'heures	94	67.5	0.5	29	191
	Taux	49.2%	35.3%	0.3%	15.2%	100.0%
Organes intercommunaux	Nombre d'heures	19.5	137	6	10.5	173
	Taux	11.3%	79.2%	3.5%	6.1%	100.0%
Commissions communales	Nombre d'heures	1.5	8.5	0	0	10
	Taux	15.0%	85.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Activités en lien avec votre administration	Nombre d'heures	109.75	95.5	18.5	5	228.75
	Taux	48.0%	41.7%	8.1%	2.2%	100.0%
Autres	Nombre d'heures	69.5	106	0.5	12.5	188.5
	Taux	36.9%	56.2%	0.3%	6.6%	100.0%
TOTAL	Nombre d'heures	320.25	669	89.25	94	1172.75
	Taux	27.3%	57.0%	7.6%	8.0%	100.0%

En ce qui concerne l'interprétation du tableau, on remarque que les chiffres ne confirment pas complètement la perception des Municipaux selon laquelle ils consacraient la majorité de leur temps à des tâches opérationnelles. Le tableau montre que les Municipaux considèrent une légère majorité (57%) de leurs activités comme stratégiques, un quart (27%) comme opérationnelles et 16% comme mixte.

Il est intéressant de noter que la participation aux séances de Municipalité est très largement considérée comme une tâche stratégique (66%) alors que l'analyse des objets traités¹⁸ a mis en évidence la part faible laissée aux questions stratégiques.

¹⁸ Analyse de 12 PV de séances de la Municipalité.

Le tableau suivant permet de cibler les types d'activité parmi lesquels la part des tâches opérationnelles est la plus importante.

Tableau 5 : Classification par les Municipaux de leurs activités selon la catégorisation : opérationnel ; stratégique ; opérationnel ou stratégique ; non libellé (100% en colonne)

		Opérationnel	Stratégique	Opérationnel/ stratégique	Non libellé	TOTAL
Préparations de séances de la Municipalité	Nombre d'heures	3	37.5	18.25	4.5	63.25
	Taux	0.9%	5.6%	20.4%	4.8%	5.4%
Séances de la Municipalité	Nombre d'heures	0.5	130	41	25.5	197
	Taux	0.2%	19.4%	45.9%	27.1%	16.8%
Préparations de séances avec le législatif	Nombre d'heures	6	12	1	4	23
	Taux	1.9%	1.8%	1.1%	4.3%	2.0%
Séances avec le législatif	Nombre d'heures	6.5	24.5	1.5	0	32.5
	Taux	2.0%	3.7%	1.7%	0.0%	2.8%
Réflexions prospectives	Nombre d'heures	10	50.5	2	3	65.5
	Taux	3.1%	7.5%	2.2%	3.2%	5.6%
Représentations / Relations avec la population et les entreprises	Nombre d'heures	94	67.5	0.5	29	191
	Taux	29.4%	10.1%	0.6%	30.9%	16.3%
Organes inter- communaux	Nombre d'heures	19.5	137	6	10.5	173
	Taux	6.1%	20.5%	6.7%	11.2%	14.8%
Commissions communales	Nombre d'heures	1.5	8.5	0	0	10
	Taux	0.5%	1.3%	0.0%	0.0%	0.9%
Activités en lien avec votre administration	Nombre d'heures	109.75	95.5	18.5	5	228.75
	Taux	34.3%	14.3%	20.7%	5.3%	19.5%
Autres	Nombre d'heures	69.5	106	0.5	12.5	188.5
	Taux	21.7%	15.8%	0.6%	13.3%	16.1%
TOTAL	Nombre d'heures	320.25	669	89.25	94	1172.75
	Taux	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Les rubriques d'activité à contenu opérationnel important sont :

- Activités en lien avec votre administration (34.3%)
- Représentation/relations avec la population et les entreprises (29.4%)
- Autres (21.7%)

Les tâches pouvant faire l'objet d'une délégation et qui sont contenues dans les 2 rubriques « Activités en lien avec votre administration » et « Autres ». Celles-ci sont par exemple :

- rédaction de courriers divers
- prise des procès-verbaux lors de séances
- présence à de multiples rendez-vous de chantiers
- contrôle des travaux techniques effectués
- organisation d'évènements.

Les activités en lien avec la représentation et les relations avec la population et les entreprises, bien qu'étant jugées opérationnelles, ne peuvent pas faire l'objet d'une délégation, car elles font partie de la fonction des Municipaux et de la relation de proximité avec la population.

Les tâches mixtes pour lesquelles il n'a pas été possible pour les Municipaux de les classer distinctement soit en tant qu'activité opérationnelle ou stratégique, impliquent une imbrication forte de ces deux dimensions, raison pour laquelle ces tâches ne peuvent que difficilement être déléguées.

Ajoutons enfin que les séances de la Municipalité et les organes intercommunaux concentrent plus de 40% des tâches considérées comme stratégiques. Ce chiffre semble refléter la réalité du terrain, dans la mesure où les décisions orientant le développement de la commune sont généralement prises dans les séances regroupant soit la Municipalité de Cheseaux ou de façon plus large, les organes intercommunaux.

Quant à la distinction entre tâches stratégiques et opérationnelles, il est intéressant de noter que le règlement de la Municipalité énumère à l'article 17 les « tâches administratives du Syndic ». Les éléments qui y sont listés ne correspondent cependant pas à des tâches administratives mais à des tâches stratégiques de la fonction de Syndic, comme par exemple le fait d'être spécialement chargé de l'exécution des lois, décrets et arrêtés. La formulation du libellé de l'article peut donc être trompeuse quant au caractère stratégique ou opérationnel de sa fonction.

4.5 Effectif des cadres communaux

Afin de permettre la délégation de certaines activités à l'administration communale, la question de l'effectif et de la charge de travail pour assumer ces tâches supplémentaires, se pose.

La question de l'adéquation de l'effectif communal aux tâches à assumer a été discutée en Municipalité.

D'une part, la Municipalité a décidé et entrepris le recrutement :

- d'un-e chef-fe de projet/urbaniste à 80 % afin de décharger le Municipal en charge de l'urbanisme et des constructions et le technicien communal, dès août 2011
- d'une apprentie au niveau de l'administration générale, dès juin 2011.

D'autre part, le Municipal concerné envisage de proposer de nommer :

- un chef de conciergerie afin de constituer un maillon intermédiaire entre le Municipal en charge des bâtiments communaux et des travaux de conciergerie et l'équipe de concierges.

L'adéquation de l'effectif communal aux tâches à effectuer sera traitée à travers la perception des Municipaux et des cadres communaux, et d'une comparaison des effectifs communaux avec ceux de 3 autres communes de taille similaire à Cheseaux.

Appréciation des Municipaux

Les Municipaux connaissent la charge de travail de leur administration, qui peut être très inégale de cas en cas (phase de transition lors de la reprise de la comptabilité de l'association La Galipette, harmonisation des registres...).

Appréciation des cadres communaux

Certains cadres communaux perçoivent leur charge de travail comme importante, mais pouvant être gérée par la priorisation des activités. Ils précisent néanmoins que cette charge est variable selon les sollicitations extérieures (demandes des citoyens, ...) et est également liée aux activités nouvelles mises en place (les institutions de la petite enfance ou l'harmonisation des registres à effectuer).

Une personne signale pouvoir prendre de nouvelles charges.

La possibilité d'assumer ou de répartir les tâches au sein de l'administration semble envisageable du point de vue du volume de travail.

Comparaison de l'effectif communal

La comparaison de l'effectif communal de Cheseaux avec celui de 3 autres communes de taille comparable permet de situer, de façon relative, la commune en ce qui concerne la dotation de personnel.

Le tableau suivant illustre l'effectif total pour chacune des communes considérées, exprimé en EPT pour 100 habitants. La présence sur le territoire de Cheseaux de l'entreprise Bell nécessite la mise en place d'un service vétérinaire représentant 5 EPT, prestation qui n'a pas d'équivalent dans les 3 autres communes considérées. Le calcul de l'effectif de Cheseaux a en conséquence été calculé avec et sans la présence de l'effectif de l'entreprise Bell afin de tenir compte de cette spécificité.

Tableau 6 : Comparaison de l'effectif communal en EPT par 100 habitants dans les communes de Cheseaux (y compris la voirie et la police), Romanel-sur-Lausanne, Préverenges et Cossonay, Etat : mars 2011.

	Cheseaux avec l'entreprise Bell	Cheseaux sans l'entreprise Bell	Romanel	Préverenges	Cossonay	Moyenne ¹⁹
Nombre d'habitants	3'667		3'266	4'842	3'317	3773
Effectif communal en EPT	25.65	20.65	17.2	22.14	15.5	18.87
EPT/100 habitants	0.70	0.56	0.53	0.46	0.47	0.51
Différence par rapport à la moyenne	-	111%	105%	91%	93%	100%

De façon générale, proportionnellement à la taille de la population, le personnel de Cheseaux est légèrement supérieur à celui des 3 autres communes considérées, soit en moyenne de 11%²⁰ en ne tenant pas compte de la nomination du/de la chef-fe de projet/urbanisme.

Le tableau ci-dessous permet de comparer les postes existants de façon transversale, tout en gardant à l'esprit que les prestations fournies dans les différents groupes d'activités peuvent varier d'une commune à l'autre. Dans ce cas une fois encore, les chiffres que nous allons discuter servent à apprécier une tendance.

¹⁹ Le calcul de la moyenne ne prend pas en compte l'effectif de Cheseaux avec l'entreprise Bell.

²⁰ Ce chiffre est calculé en tenant compte de l'effectif de la voirie et de la police à Cheseaux.

Tableau 7 : Comparaison du personnel communal de Cheseaux, Romanel-sur-Lausanne, Préverenges et Cossonay (EPT)

	Cheseaux	Romanel	Préverenges	Cossonay
Personnel communal total	25.65	17.2	22.14	15.5
Greffe	1.4	1.5	2.75	2.4
Bourse	1.3	1.6	1.35	1.5
Contrôle des habitants	1.3	1.1	1.25	0.6
Police ²¹	3	1	1.5	-
Voirie	7	5.5	6.3	5
Conciergerie	5.25	3	4.59	4
Affaires sociales ²²	(0.3)	-	(1)	-
Petite enfance (coordinatrices AMF)	0.4	0.22	-	-
Centre jeunes	-	-	0.9	-
Bibliothèque	-	0.21	-	-
Service technique bâtiments/police constructions, travaux	1	1.87	2.5	2
Services industriels	-	1.2		
Service vétérinaire	5 ²³	-	-	-
Service du feu et protection civile	intercommunal			

Source : Rapports d'activité 2009.

On remarque que le personnel communal de Cheseaux ne prend pas en charge des activités liées à un centre de jeunes ni à une bibliothèque, ce qui exclut ces catégories de notre analyse.

On note les points saillants suivants selon les secteurs d'activités comparables:

- l'effectif du greffe et de la bourse sont plus élevés dans les autres communes

Au niveau du greffe, l'effectif semble être légèrement inférieur à Cheseaux. Le contenu des tâches d'un greffier peut varier fortement. Ceci peut expliquer les variations en EPT entre les communes comparées. Le personnel du greffe municipal est plus important dans les autres communes en raison d'un cahier des charges plus large²⁴.

- l'effectif du service technique, police des constructions, travaux est le plus faible à Cheseaux (près de la moitié moins que dans les autres communes)

En ce qui concerne le personnel technique, le problème est actuellement en passe d'être résolu par l'engagement d'un chef de projet. Cet engagement mettra la commune au même niveau que les autres.

- le personnel effectuant les tâches de contrôle des habitants est plus important à Cheseaux que dans les autres communes, cependant on note que la préposée au contrôle des habitants effectue d'autres tâches comme la location des salles pour les sociétés locales.
- l'effectif de l'équipe de voirie et de la conciergerie est plus important à Cheseaux que dans les 3 autres communes (respectivement 7 et 5.25 EPT).

²¹ Les tâches de police sont exercées dans les 3 autres communes par des structures intercommunales ou par la police cantonale, liée à la commune par des mandats de prestations.

²² En gestion au niveau régional : Association régionale pour l'action sociale. En conséquence les EPT correspondants n'ont pas été comptabilisés.

²³ Présence de l'entreprise Bell sur le territoire communal.

²⁴ Dans les autres communes considérées, le personnel de greffe prend également en charge des activités comme celles liées aux cartes journalières CFF, à la location des salles, au registre civique (Préverenges) ou encore les activités de l'office du logement et de la police du commerce (Cossonay).

A cet effectif s'ajoute l'éventuel engagement d'un chef d'équipe pour la conciergerie. A priori, le recrutement de personnel supplémentaire est à questionner selon la prise en compte unique de ces chiffres. Les surfaces considérées entre les communes, une particularité liée au terrain, sont-ils des éléments expliquant une différence importante en termes d'effectif ? Un transfert de personnel entre services est-il envisageable ? Les entretiens révèlent une situation de conflit avérée entre concierges. Les compétences pour remplir le rôle de chef d'équipe se trouvent-elles au sein de l'équipe de concierges déjà en place ? La situation de conflit vécue actuellement permet-elle l'acceptation de l'un d'eux comme chef d'équipe ?

4.6 Délégation

La délégation est effectuée par l'intermédiaire de directives orales, sans formalisation explicite définissant les conditions et modalités de délégation des tâches et des compétences vers l'administration communale.

Appréciation des Municipaux

Les Municipaux rencontrés s'entendent pour dire qu'ils souhaiteraient pouvoir s'appuyer davantage sur l'administration en leur déléguant des tâches. Ils relèvent leur satisfaction quant au travail effectué par l'administration et admettent avoir de la difficulté à lui demander des tâches supplémentaires. Ils souhaiteraient que l'administration soit plus proactive et prenne davantage d'initiatives.

Les tâches sur lesquelles ils envisagent d'être appuyés sont par exemple, la recherche d'informations, la présence du greffe dans les séances pour la rédaction des procès-verbaux, la présence d'un représentant administratif aux séances de chantier ainsi que la préparation de dossiers avec proposition d'un choix entre plusieurs variantes motivées.

Appréciation des cadres communaux

Les cadres rencontrés ont conscience que les Municipaux ne délèguent pas tout ce qui pourrait l'être, notamment pour des raisons d'effectif et de compétences.

Dans le domaine de la petite enfance, la Municipale n'a pas de répondant au sein de l'administration aussi assume-t-elle certaines tâches administratives (dossiers de subvention, prise de PV par exemple).

La structure d'accueil de la garderie de Cheseaux représente actuellement 20 places mais d'ici fin 2013-2014²⁵ elle sera amenée à se développer pour permettre d'accueillir 54 enfants. Le volume administratif à gérer sera dès lors appelé à croître et une solution pérenne pour la prise en charge de ces tâches opérationnelles sera à trouver afin d'éviter que celles-ci continuent à être assumées par la Municipale elle-même²⁶.

Un autre domaine au sein duquel le personnel communal mentionne des zones de délégation possible est celui de l'urbanisme. La présence sur le terrain, en particulier au niveau des chantiers et la participation aux séances techniques, pourraient, par exemple, être suivies par un représentant de l'administration. Actuellement l'effectif communal en place ne permet pas de décharger complètement le Municipal en charge du dicastère sur le technicien communal. Le recrutement d'un chef de projet pour août 2011 permettra de résoudre ce problème.

Par ailleurs, il est relevé que certaines tâches pouvant être du ressort de l'administration communale sont parfois assumées par les Municipaux, dans la mesure où ils disposent du temps pour le faire et où ils apprécient le type de tâches en question (par exemple l'organisation de manifestations). Les éléments des entretiens font ainsi ressortir que la répartition des tâches, aussi bien au sein de l'administration qu'entre l'administration et les Municipaux, peut varier de cas en cas. La démarche consistant à assumer les tâches pour lesquelles on éprouve de l'intérêt a certes pour avantage

²⁵ Le concours pour la nouvelle construction est lancé.

²⁶ Une des communes comparées a pour projet l'agrandissement de sa structure d'accueil, qui devrait doubler pour l'été 2012. Pour faire face à la charge administrative en découlant, le rattachement d'un secrétariat à la direction de la garderie est envisagé.

la spontanéité et la motivation dans l'accomplissement des tâches, cependant elle peut entraîner également un manque de cohérence dans la distribution des tâches.

4.7 Points clé du chapitre

- Les tâches pouvant être déléguées à l'administration et les compétences financières des directions ne sont pas définies explicitement
- On note la présence de hiérarchies multiples pour certains collaborateurs communaux
- Les objets traités durant les séances de la Municipalité sont principalement informatifs
- Le contenu des séances révèle une faible part consacrée aux réflexions stratégiques, ce qui est confirmé par les Municipaux
- Le taux d'activité effectif des Municipaux est supérieur au taux de rétribution officiel de 12% environ pour les Municipaux et de près de 30% pour le Syndic
- La comparaison de l'effectif de Cheseaux (y compris la voirie et la police) avec celui de communes de taille similaire indique un personnel plus important en moyenne de 11% à Cheseaux
- La délégation des tâches est effectuée par des directives orales et sans formalisation explicite
- Les Municipaux souhaitent davantage de proactivité de la part de l'administration communale et plus d'appui
- Il existe des conflits à l'intérieur de l'équipe de concierges
- Les Municipaux ont conscience de la difficulté qu'ils ont à demander à l'administration d'endosser des tâches supplémentaires
- Les cadres ont conscience que tout ce qui pourrait leur être délégué par les Municipaux ne l'est pas actuellement.

5 OUTILS DE PILOTAGE ET COMMUNICATION

Cette section vise à mettre en évidence les outils de pilotage et de communication de la commune.

5.1 Plan d'investissement et programme de législature

Actuellement, la planification communale se fait à travers un plan d'investissement. La Municipalité n'a pas adopté de plan de législature.

Les Municipaux voient l'intérêt d'un plan de législature et sont en général favorables à sa mise en place. Ceci leur permettrait de déclarer leurs intentions au Conseil communal, de définir des objectifs/domaines prioritaires sur la base desquels ils devront rendre compte et de renforcer, voire d'ajuster certaines missions et prestations²⁷.

5.2 Cahier des charges, définition d'objectifs et directives

Actuellement, le personnel communal ne dispose pas d'un cahier des charges mis à jour. Il ne correspond de ce fait plus aux tâches assumées quotidiennement. L'évolution de la charge de travail du personnel communal s'est faite par ajout de tâches au fil du temps ou encore par reprise volontaire de certaines attributions. C'est le cas, par exemple, de la gestion des réservations des salles communales (en plus des collèges et refuges) ou encore de la prise en charge des dimanches de votation par la préposée au contrôle des habitants.

La planification et l'organisation du temps de travail sont également un exemple d'autogestion par l'administration communale dans certains cas (équipe de conciergerie) et de la marge de manœuvre dont elle dispose.

Une des explications de cet état des choses peut résider dans la perpétuation de la structure héritée des Municipaux précédents. On y décèle une gêne de la part des Municipaux à rompre avec la tradition d'organisation qui prévalait avant leur arrivée.

Il faut cependant remarquer que des débuts de réformes sont en cours pour la nouvelle législature, notamment dans le domaine des bâtiments communaux, où la planification du temps de travail pour l'équipe de conciergerie est en cours d'étude.

Appréciation des Municipaux

Les Municipaux ont conscience de ne pas fixer des objectifs autres que généraux et de donner des directives orales uniquement, confirmant ainsi la latitude d'exécution laissée à l'administration. Cette organisation, dans la mesure où elle fonctionne, convient aux Municipaux rencontrés.

Appréciation des cadres communaux

Les cadres communaux disent recevoir des objectifs larges de la part des Municipaux. La mise en œuvre leur revient, ils bénéficient de ce fait d'une grande marge de manœuvre.

Ils attribuent cet état de fait à une relation de confiance instaurée entre les Municipaux et l'administration, ainsi qu'à l'expérience du personnel communal, en place depuis de nombreuses années.

²⁷ Voir la section intitulée : Missions souhaitées en complément.

5.3 Suivi et pilotage de la mise en œuvre

Le règlement de la Municipalité précise que chaque conseiller municipal veille à l'exécution des décisions qui relèvent de sa direction (art. 32), sans détailler davantage le type de contrôle que cela implique.

Or, une délégation efficace et effective des tâches d'un échelon à l'autre repose sur la mise en place d'un mode d'organisation formalisé, de procédures claires, d'objectifs annoncés et de la mise en place d'un système de suivi.

Appréciation des Municipaux

Les Municipaux relèvent que le suivi des activités des dicastères dont ils ont la charge n'est pas formalisé.

Ils mentionnent l'existence de rapports de confiance vis-à-vis de l'administration, qui, en cas de problème, fait remonter l'information. De façon générale, le fonctionnement coutumier peut se résumer par l'adage « pas de nouvelles, bonnes nouvelles ».

Le manque de temps ainsi que le manque d'outils à disposition pour effectuer le suivi des tâches de l'administration sont également invoqués.

Cet état de fait est jugé handicapant pour certains Municipaux qui souhaiteraient voir la mise en place d'outils de planification et d'un système de quittance pour les tâches effectuées.

Appréciation des cadres de l'administration

Les cadres communaux rencontrés confirment le caractère informel du contrôle et du suivi par leur Municipal.

En complément de séances agendées de façon hebdomadaire, des réunions informelles peuvent être organisées au cas par cas. Ce type d'organisation satisfait les cadres rencontrés, qui relèvent la disponibilité des Municipaux.

La remontée d'information vers la Municipalité ou vers un Municipal en particulier a lieu en cas de problème à signaler, à l'initiative de l'administration. La Municipalité ne demande pas d'information de façon régulière.

5.4 Communication entre Municipalité et administration

La communication entre les deux entités est appréciée tant par les Municipaux que par les cadres communaux. Elle peut se faire soit directement avec le Municipal en charge du dicastère soit à travers le greffe.

En ce qui concerne les activités de développement de la commune, certains cadres regrettent de ne pas recevoir d'informations en ce qui concerne les projets de développement du village ou des infrastructures, ce qui paraît d'autant plus problématique dans le cas où ils sont interpellés à ce sujet par les habitants.

On note également le souhait de cadres d'être davantage impliqués/consultés lors des décisions ayant des implications sur le déroulement de leurs tâches quotidiennes, comme par exemple lors de la construction de la déchetterie et de son aménagement qui peut avoir un impact sur le nettoyage et l'entretien effectué par la voirie, ou encore quant à l'engagement de stagiaires et apprentis.

5.5 Communication au sein de l'administration et conditions de travail

La communication de façon globale est appréciée par les cadres rencontrés, qui se réjouissent d'occuper les nouveaux locaux de l'administration communale dès juin 2011, optimisant ainsi davantage les conditions de travail (bureaux individuels, place pour réunions, proximité du centre-ville pour recevoir les habitants,...).

5.6 Communication vers la population

Les vecteurs de communication disponibles au niveau communal sont les suivants:

- Le journal local : Le crieur
- L'affichage public pour les informations officielles
- Le site internet de la commune, refait il y a deux ans
- Les circulaires

Les supports de communication utilisés semblent appropriés selon les entretiens menés auprès des Municipaux et des cadres de l'administration.

Au niveau du contenu, les Municipaux souhaitent communiquer certaines thématiques complémentaires. Ils envisagent de donner davantage de visibilité aux actions et projets, voire aux décisions de la Municipalité. La question qui divise les Municipaux est celle de savoir quel type d'information il est souhaitable de communiquer et à quel moment.

Afin de s'inspirer des expériences en matière de stratégies de communication employées par des communes, nous avons consulté une sélection de journaux communaux: Chavannes Info, Crissier Contact, Ecublens Info, Journal communal de Romanel-sur-Lausanne, la Gazette de Cully, et le journal carougeois.

Ce tour d'horizon comparatif permet de mettre en évidence des rubriques proposées qui ne sont pas présentes dans le journal communal de Cheseaux et qui pourraient être intéressantes:

- *Extrait des procès-verbaux du Conseil communal* (approbation de préavis, naturalisations...)
- *Extrait des décisions de la Municipalité* : avec mention de l'objet et de la décision prise, dans les domaines tels que le congé durant les fêtes de fin d'année du personnel communal, les demandes de modifications du parcours du chasse-neige par un particulier, les invitations aux séances d'informations inter-municipales, les décisions concernant les participations financières ou encore les décisions relatives aux candidatures des sociétés locales.
- Rubrique : *la Municipalité vous informe* : présentation de sujets divers, allant des résultats communaux des votations fédérales, les manifestations dans lesquelles la Municipalité a été représentée, les naturalisations acceptées.
- Rubrique : *votre commune agit* : qui peut développer plusieurs axes comme l'introduction de nouvelles prestations, une mise en conformité avec un changement légal, des informations relatives à un suivi de chantier, par exemple.

En s'inspirant des expériences des journaux communaux mentionnées plus haut, le journal communal de Cheseaux pourrait intégrer à son tour des rubriques telles que *la Municipalité vous informe*, *extrait des décisions de la Municipalité* et une rubrique du type *votre commune agit* avec des accents sur des projets particuliers, plus concrètement des informations relatives à la déchetterie prévue par exemple, le suivi des travaux, des commentaires quant à l'impact de la réalisation sur le tri des déchets.

La communication sur ce type d'objets permettrait :

- De valoriser les débats et les actions municipales, plus particulièrement en ce qui concerne des décisions qui ne sont pas directement visibles (par exemple le refus d'entrer en matière sur le changement de trajectoire d'un bus,...)
- De donner de la visibilité au travail de la Municipalité et au type de sujets débattus
- D'accompagner le processus de changement auprès des habitants au fur et à mesure du développement de la commune
- De renforcer le lien de proximité entre les habitants et les affaires publiques communales en maintenant leur intérêt pour la vie de la commune

5.7 Points clé du chapitre

- La planification communale se fait par un plan d'investissement
- Aucun plan de législature n'a été adopté à Cheseaux
- Le climat de collaboration et de communication entre Municipaux et administration est positif
- La disponibilité des Municipaux est relevée par le personnel communal
- Certains cadres de l'administration souhaitent être davantage impliqués/consultés dans les développements de la commune
- L'évolution des tâches n'est pas formalisée dans un cahier des charges
- La marge de manœuvre et d'autogestion de l'administration est importante
- Le suivi de la mise en œuvre est effectué de façon informelle et non systématique par les Municipaux
- Les informations sur la mise en œuvre remontent vers les Municipaux en cas de problème à l'initiative des cadres communaux
- Les Municipaux souhaitent donner davantage de visibilité aux actions et décisions de la commune par le biais du journal communal mais peinent à trouver un consensus sur le type d'information à communiquer.

6 SYNTHÈSE : REPONSES AUX QUESTIONS D'ETUDE

Objectif 1

Clarifier les missions de la commune et l'adéquation des prestations offertes avec les missions

L'élaboration de l'inventaire des missions et prestations a permis de formaliser les services fournis par les cinq dicastères de la commune de Cheseaux et de les mettre en relation avec les missions retenues par les Municipaux.

Les tableaux standardisés ont montré que la fourniture des prestations actuelles de la commune nécessite l'intervention de multiples acteurs : administration communale, cantonale et entreprises mandatées. Les activités de ces différents acteurs doivent en conséquence être clairement définies, planifiées, coordonnées. Or, de tels outils ne sont actuellement pas formalisés de façon systématique à Cheseaux, ce qui peut entraîner, dans des domaines impliquant l'intervention conjointe de différents acteurs, des zones de compétence et d'attribution insuffisamment délimitées, potentiellement source de friction et d'inefficience. L'étude n'a pas eu pour objectif d'évaluer de manière systématique la collaboration dans l'administration de Cheseaux, cependant, lors des entretiens menés, de telles difficultés ont été mentionnées dans certains domaines.

Objectif 2

Clarifier la répartition des tâches entre la Municipalité et l'administration

L'analyse des PV des séances de la Municipalité met en évidence le contenu informationnel très important durant les séances ainsi que le traitement plus conséquent d'objets à caractère opérationnel par rapport à ceux stratégiques. Ces résultats sont corroborés par les entretiens avec les membres du collège. Ils déplorent la situation actuelle dans la mesure où les informations et les discussions d'aspects techniques occupent trop de temps, et ce au détriment des réflexions stratégiques, que les Municipaux souhaiteraient mener davantage.

La saisie des activités et des heures effectuées par les Municipaux révèle un temps de préparation pour les séances de la Municipalité en moyenne trois fois plus faible que le temps passé en séance. Ce rapport n'est en lui-même pas problématique, mais étant donné la place laissée au partage de l'information et aux objets opérationnels durant les séances, il est possible de supposer qu'une préparation des séances plus conséquente permettrait de cadrer davantage les thèmes abordés durant les séances et, de ce fait, permettre à la Municipalité de se concentrer sur les objets relevant directement de sa ligne de compétence.

Actuellement on ne relève pas de directives formalisant la répartition des tâches et des compétences financières entre la Municipalité, les dicastères et l'administration, alors que le règlement de la Municipalité le permettrait. La commune s'organise principalement selon la tradition orale et les procédures informelles.

L'analyse de l'organigramme communal met par ailleurs en évidence la présence de hiérarchies multiples pour certains collaborateurs communaux. Les procédures de subordination et de coordination sont principalement définies oralement. Par conséquent, les responsabilités de gestion de l'administration communale ne sont pas explicitées clairement. Les chefs de dicastère ne peuvent que difficilement contrôler les activités des collaborateurs qui répondent à plusieurs hiérarchies d'une part, et certains collaborateurs qui sont soumis aux consignes de différents Municipaux sans coordination systématique, d'autre part.

La saisie des activités et des heures des Municipaux indique que leur taux d'activité effectif dépasse le taux de rémunération officiel, soit 42.1% au lieu de 30% pour les quatre Municipaux et 65.8% au lieu de 40% pour le Syndic. Au total, cela représente une surcharge de 0.74 EPT²⁸ pour l'ensemble de la Municipalité. Pour atteindre les taux d'activité officiels, les Municipaux devraient en conséquence réduire leurs activités de 29% et le Syndic de 39%.

En effet, la réduction des activités pour se limiter au taux officiel est incontournable, dans la mesure où une augmentation des taux d'activité n'est pas envisageable puisque la charge de travail doit rester compatible avec le système de milice prévu pour la fonction d'exécutif communal. Par ailleurs, les taux d'activité officiels ont déjà été

²⁸ Le calcul de l'excédent total des 4 Municipaux et du Syndic est le suivant: $4 \times 12.1 + 25.8 = 74.2\%$ soit 0.74EPT.

augmentés depuis la législature de 2002-2005. Ainsi, afin de faire face à cette surcharge des magistrats, la solution pouvant être envisagée est celle de la délégation de certaines tâches à l'administration communale.

L'analyse des données résultant de la saisie des heures de travail des Municipaux a mis en évidence que 27% des tâches qu'ils effectuent sont clairement considérées comme opérationnelles. La décharge d'une large partie des activités opérationnelles est donc envisageable.

La comparaison de l'effectif de Cheseaux avec celui d'autres communes de taille similaire ne révèle pas de sous dotation, malgré la charge importante que l'administration mentionne. Dans certains domaines, le personnel communal de Cheseaux est supérieur aux autres communes (voirie, conciergerie) et dans un certain nombre d'autres domaines, on observe un plus faible effectif : service technique, police des constructions et travaux, en particulier. Cette sous dotation est en voie de résolution avec la nomination d'un-e chef-fe de projets/urbanisme dès août 2011, correspondant à 0.8 EPT.

Les entretiens effectués avec les Municipaux révèlent les difficultés qu'ils ont à déléguer et à demander à l'administration d'assumer des tâches supplémentaires, tout en souhaitant que l'administration soit plus proactive. Cela peut s'expliquer par diverses raisons comme la gêne à rompre avec l'organisation actuelle, la crainte de générer un conflit ou de demander de prendre en charge des activités en dehors des heures de bureau. La formalisation des procédures, cahier des charges, hiérarchie de subordination, peut constituer l'occasion d'accompagner le passage de l'ancienne vers la nouvelle organisation.

Il convient de rappeler ici que les analyses faites à partir de la saisie des heures par les Municipaux sont discutées sur la base des moyennes du collège municipal. Les remarques doivent être contextualisées en fonction des Municipaux.

L'étude menée à Cheseaux, montre que l'organisation de la commune correspond au modèle 4 développé dans le cadre théorique, soit celui dans lequel la Municipalité assume le pilotage stratégique de la commune et gère également l'administration avec une implication importante au niveau opérationnel. A Cheseaux, cependant, la surcharge due à la prise en charge des tâches opérationnelles tend à prendre le dessus sur les activités stratégiques.

Objectif 3

S'assurer que les outils du pilotage politique et opérationnel ainsi que de communication actuellement utilisés sont adéquats

La commune dispose d'un plan d'investissements, mais pas d'un plan de législature, un outil stratégique crucial pour l'exécutif d'une commune. L'intérêt de l'adoption d'un plan de législature, en complément d'un plan d'investissement, est généralement partagé au sein du collège Municipal. La formalisation des missions et prestations effectuée dans le cadre de cette étude peut constituer une première étape de la réalisation d'un tel projet.

Peu de difficultés sont constatées en termes de communication et de coordination entre la Municipalité et l'administration. Le système actuel basé sur des séances hebdomadaires informelles fonctionne à la satisfaction des deux parties, l'administration relevant la disponibilité de Municipaux dans ce mode de fonctionnement. Toutefois, ce mode de fonctionnement, qui ne laisse aucune trace quant aux personnes et procédures choisies, a ses limites, notamment lors du départ à la retraite ou en cas de maladie du personnel.

Pour ce qui est du suivi de la mise en œuvre par les Municipaux, ils ne demandent actuellement pas d'information systématique à leur administration, qui fait remonter l'information en cas de problèmes. Cet aspect met notamment en avant la marge de manœuvre importante de l'administration dans la façon de s'organiser. La relation de confiance et l'expérience du personnel communal en poste depuis de nombreuses années expliquent cet état des choses. Malgré la satisfaction générale de ce type de suivi informel, certains Municipaux souhaitent toutefois disposer d'outils de suivi et de planification formalisés pour pouvoir eux-mêmes transmettre l'état d'avancement et de suivi de la mise en œuvre des activités sur le terrain.

Actuellement, le cahier des charges du personnel communal n'est pas mis à jour et ne correspond donc plus aux activités quotidiennes assumées. Certaines tâches se sont ajoutées au fil du temps et parfois par reprise volontaire de certaines activités. Or, afin de clarifier l'exécution des tâches, souvent effectuées en collaboration avec de nombreux acteurs et en présence de liens hiérarchiques multiples, comme susmentionné, des cahiers des charges actualisés et précis sont sans doute d'une grande importance pour le bon fonctionnement de l'administration de Cheseaux.

Les supports pour la communication à la population sont jugés satisfaisants par les cadres communaux et les Municipaux. En ce qui concerne le contenu de l'information externe, les Municipaux souhaiteraient donner davantage de visibilité aux décisions et actions de la Municipalité. Différentes idées de stratégies de communication peuvent être tirées d'autres journaux communaux, notamment en publiant des informations telles que des extraits des séances de la Municipalité par exemple.

7 RECOMMANDATIONS

Recommandation 1.

Mettre à jour de façon systématique l'inventaire et la mise en relations des missions et des prestations dans chacun des dicastères, en cas d'ajout ou suppression de missions ou de prestations

Recommandation 2.

Sur la base de ce recueil, élaborer un plan de législature, soit mettre en évidence les problèmes à résoudre et les besoins à satisfaire durant la législature, fixer un ordre de priorité, définir des objectifs pour chaque objet ainsi que des publics cibles, des indicateurs permettant de s'assurer de leur atteinte, s'assurer de la faisabilité des objectifs en les mettant en relation avec le plan d'investissement, les plans d'aménagement et les projets en cours

Recommandation 3.

Fixer et actualiser les cahiers des charges en se basant sur l'inventaire des missions et prestations

Recommandation 4.

Définir les tâches et les compétences budgétaires de la Municipalité, des Municipaux et des cadres communaux, et les inscrire dans le règlement de la Municipalité

Recommandation 5.

Sur la base des listes de la saisie des heures de travail des Municipaux, dresser une liste avec les tâches opérationnelles à déléguer et associer à chaque type de tâche la section de l'administration qui pourrait la reprendre

Recommandation 6.

Toute délégation devrait se baser sur des procédures clairement définies (procédures à respecter pour assumer la tâche, contrôle et informations requises par la Municipalité)

Recommandation 7.

S'assurer que le personnel concerné soit consulté sur le développement des grands projets

Recommandation 8.

Emettre une directive municipale demandant à tous les services d'élaborer et de formaliser des procédures pour chaque domaine de collaboration qui nécessite un engagement significatif et régulier de deux ou plusieurs services et, pour les grands projets définir un dicastère et un service responsable de chaque projet.

Ce type de formalisation permettra d'éviter des pertes de temps et des ruptures dans les processus en cas de maladie et de départ à la retraite

Recommandation 9.

Mettre en place un suivi des décisions de sorte à s'assurer du respect des délais de mise en œuvre

Recommandation 10.

Mettre sur pied un système de pilotage qui permettrait à la Municipalité de disposer d'information systématique sur la mise en œuvre des mesures qu'elle a retenues, sur leurs effets (réponses aux besoins, résolution des problèmes, effets pervers) et sur l'évolution des besoins et problèmes de la population

Recommandation 11.

Raccourcir le temps d'information au cours des séances de la Municipalité en préparant à l'avance, pour les objets qui ne nécessitent pas de débat, une note écrite contenant l'information principale

Durant les séances, en cas de besoin, les Municipaux ont toujours la possibilité de poser des questions. Cette solution permettrait de laisser davantage de temps en séance pour d'autres objets

Recommandation 12.

Introduire une nouvelle catégorie d'objets à l'ordre du jour de la Municipalité : « Les décisions directes »

Pour un certain nombre d'objets, les décisions peuvent être prises sur la base de documents d'information et sans discussion préalable. Les Municipaux peuvent ainsi choisir de mettre un dossier à l'ordre du jour en l'attribuant à cette catégorie. Au moment de la validation de l'ordre du jour, les Municipaux ont la possibilité de demander une discussion. Si elle n'est pas demandée, la décision est adoptée directement.

Recommandation 13.

Fixer une estimation du temps à consacrer à chaque objet à l'ordre du jour

Recommandation 14.

Donner davantage de visibilité aux actions et décisions municipales à travers le journal communal

Les ajouts dans le journal communal peuvent concerner, par exemple, un extrait des décisions de la Municipalité avec mention de l'objet et de la décision prise, une rubrique du type « La Municipalité vous informe » ou « Votre commune agit », qui présenterait des sujets divers, allant des résultats communaux des votations fédérales, les manifestations dans lesquelles la Municipalité a été représentée, l'introduction de nouvelles prestations.

Recommandation 15.

Mettre à jour les taux d'activités inscrits dans le règlement de la Municipalité (annexe 1 du règlement)

ANNEXES

Annexe 1: Documents analysés

Documents consultés :

- Règlement de la Municipalité de Cheseaux-sur-Lausanne, entré en vigueur en janvier 2002 avec modification en juillet 2004.
- Loi sur les communes (LC), entrée en vigueur en juillet 1956, modification en janvier 2011.
- Procès-verbaux des séances de la Municipalité tenues en 2010
- Sélection de journaux communaux

Documents complétés et envoyés par la Municipalité et l'administration communale :

- Tableaux des missions et prestations
- Tableaux de saisie des heures de travail

Annexe 2: Entretiens effectués

Conseillers Municipaux de Cheseaux

- SAVARY Louis : Syndic et Municipal en charge du dicastère *Administration générale, Relations extérieures, Affaires régionales, Contrôle des habitants, Sécurité Police PCi, Service du feu (SDIS), Signalisation routière, Vétérinaires*
- BLANC François: Municipal en charge du dicastère *Urbanisme, Police des constructions, Espaces publics, Permis d'habiter, Procédés de réclame*
- GAY VALLOTTON Michèle : Municipale en charge du dicastère *Finances, Œuvres sociales, Petite enfance, Cultes*
- HÄMMERLI Pierre : Municipal en charge du dicastère *Instruction publique, Bâtiments communaux, Forêts et domaines, Cimetière, Sociétés locales, Activités culturelles et sportives*
- IMFELD Bernard : Municipal en charge du dicastère *Travaux, Voirie, Routes, Epuration des Eaux, Traitement des déchets, Cours d'eau, Eclairage public*

Cadres de l'administration de Cheseaux

- BOURQUI Eric, Chef de voirie
- CONUS Gabriel, Technicien communal
- COSENDAY Jean-Claude, Chef de poste et sergent major
- GARGANO Marianne, préposée au contrôle des habitants
- KURZEN Patrick, Greffe municipal
- ROCHAT Jean-Jacques, Boursier communal

Annexe 3: Synthèse des missions de chacun des dicastères

Missions du domaine : Administration générale - Relations extérieures - Affaires régionales - Contrôle des habitants - Sécurité - Police - PCI - Service du feu (SDIS) - Signalisation routière - Vétérinaires

ADMINISTRATION GENERALE (Assister la Municipalité dans ses tâches usuelles)

- Assister la Municipalité dans ses tâches usuelles
- Assister à différentes commissions ou groupes de travail
- Assurer la gestion de la cave communale (réserve de vin pour les manifestations)
- Organiser diverses manifestations communales

ADMINISTRATION GENERALE (Assurer le fonctionnement administratif au niveau communal)

- Assurer la correspondance de l'administration
- Tenir à jour les recueils de lois et règlements cantonaux et communaux
- Tenir à jour les archives communales
- Tenir à jour l'échéancier des tâches périodiques
- Gérer l'imposition des travailleurs frontaliers

ADMINISTRATION GENERALE (Assurer le support à la gestion du personnel communal)

- Gérer les absences du personnel communal
- Assurer l'accompagnement RH en matière d'engagement (aides au nettoyage scolaires annuels et personnel communal, ponctuellement)
- Préparer et participer aux entretiens biennaux d'appréciation du personnel
- Assurer la formation d'un apprenti de commerce

ADMINISTRATION GENERALE (Accueillir et renseigner les citoyens)

- Assurer les renseignements généraux et/ou l'orientation des citoyens vers les services concernés, au guichet, par téléphone ou par email
- Réceptionner et traiter les demandes de naturalisation
- Valider et délivrer les autorisations de débit de boissons dans le cadre de manifestations publiques
- Assurer la préparation et la vente des passeports vacances
- Etablir les déclarations de fortune pour les procédures en justice
- Etablir les actes de mœurs
- Organiser la réception des jeunes citoyens
- Organiser la réception des nouveaux habitants

ADMINISTRATION GENERALE (Assurer la communication vis-à-vis de l'extérieur)

- Assurer la gestion du site internet communal
- Rédiger les articles communaux pour le journal local
- Assurer la gestion de la brochure d'information communale
- Préparer et proposer les candidatures aux mérites communaux

ADMINISTRATION GENERALE (Assurer la liaison entre la Municipalité et le conseil communal et l'organisation des élections)

- Assurer la liaison entre la Municipalité et le Conseil communal
- Organiser les élections communales

ADMINISTRATION GENERALE (Assurer le suivi des enquêtes publiques)

- Assurer le suivi des enquêtes publiques
- Délivrer les permis de construire

- Délivrer les permis d'habiter

RELATIONS EXTERIEURES

- Soigner l'image de la commune
- Nouer des relations utiles au déroulement des affaires communales
- Acquérir des informations intéressantes pour l'exercice d'une fonction politique
- Promouvoir l'économie locale

AFFAIRES REGIONALES

- Représenter la commune au sein des associations régionales pour recevoir les informations, connaître les activités planifiées et défendre les intérêts de la commune

CONTRÔLE DES HABITANTS

- Assurer l'accueil et la centrale téléphonique du contrôle des habitants
- Enregistrer les réservations des cartes CFF
- Gérer l'inscription des nouveaux arrivants
- Procéder à la gestion des demandes de permis et cartes d'identité et délivrance d'attestations
- Procéder à l'harmonisation des registres
- Assurer les activités de police des étrangers
- Assurer la gestion du registre civique
- Organiser les votations
- Tenir le registre des chiens
- Assurer la gestion des réservations pour les locations de salles communales
- Elaborer les statistiques de la population
- Assurer la gestion de la caisse du contrôle des habitants

POLICE

- Assurer les activités de police d'ordre et de sécurité publique
- Assurer les tâches de prévention routière
- Assurer les tâches de police judiciaire
- Assurer les tâches de police des spectacles
- Assurer les tâches de police des établissements publics
- Appliquer la loi sur les sentences municipales
- Assurer les tâches de police du commerce
- Assurer les tâches de police administrative

PROTECTION CIVILE (assumée au niveau intercommunal)

- Assurer la mise à disposition de l'infrastructure de protection et des moyens d'intervention en cas de besoin

SERVICE DU FEU (SDIS) (assumé au niveau intercommunal)

- Assurer la défense contre l'incendie et les secours en cas de dommages causés par le feu ou les éléments naturels et en cas d'accident ou dans d'autres situations présentant un caractère d'urgence
- Assurer la représentation et participer à la Commission du feu du SDIS Mèbre

SERVICE VETERINAIRE (mis en place pour assurer le contrôle des viandes de l'entreprise Bell SA)

- Assurer le déroulement concernant l'exigence applicable aux animaux destinés à l'abattage
- Assumer les décisions/déclarations du marquage de salubrité
- Assurer le déroulement de toutes les étapes de l'abattage conformément aux exigences légales
- Surveiller le travail effectué par les contrôleurs de viande non vétérinaires

Missions du domaine : Finances - Œuvre sociales - Petite enfance - Cultes**FINANCES**

- Etablir le projet de budget annuel et les comptes communaux
- Elaborer le plan quinquennal d'investissement et le plafond d'endettement en début de législature
- Tenir la comptabilité communale
- Inciter les administrés à découvrir les transports publics CH à un prix raisonnable
- Gérer le portefeuille des assurances
- Assumer et répondre aux exigences en qualité de commune boursière de l'établissement primaire et secondaire de la Chamberonne
- Assumer et répondre aux exigences liées à la gestion du personnel et des prestations sociales (assurances) de la caisse centrale des AMF de Romanel et Cheseaux BBS
- Etablir et tenir la comptabilité générale, le budget et les comptes ainsi que la gestion du personnel et des assurances de l'Association de la Galipette
- Réaliser des statistiques
- Appuyer les services au niveau financier

ŒUVRES SOCIALES

- Assurer la gestion du revenu d'insertion (RI) par délégation à l'ARASPE
- Cultiver les liens intergénérationnels
- Accorder une attention particulière aux aînés de la commune

PETITE ENFANCE (ACCUEIL COLLECTIF DE JOUR PRESCOLAIRE : GARDERIE)

- Mettre à disposition des parents des places en structure d'accueil de jour préscolaire, pour permettre aux parents de concilier vie familiale et professionnelle et pour la sociabilisation des enfants avant l'école
- Planifier les besoins et le développement de l'offre en places d'accueil, dans le cadre du réseau AJENOL

PETITE ENFANCE (ACCUEIL FAMILIAL DE JOUR)

- Proposer aux parents des places d'accueil familial dûment autorisées dans le cadre du réseau AJENOL (les réseaux étant prévus dans la LAJE et reconnus par la FAJE) : exercer les tâches découlant du régime d'autorisation et de surveillance de l'accueil familial de jour

CULTES

- Mettre à disposition des Eglises des lieux de culte et de catéchisme
- Entretenir de bonnes relations avec les Eglises

Missions du domaine : Instruction publique - Bâtiments communaux - Forêts et domaines - Cimetière - Société locale - Activités culturelles et sportives

ECOLES (par la voirie)

- Assurer le transport pour les sorties scolaires et camps

BÂTIMENTS COMMUNAUX

- Assurer l'entretien et la réparation des bâtiments communaux
- Assurer la gestion des nouveaux projets pour la réalisation de constructions nouvelles ou de transformations

BATIMENTS COMMUNAUX (par la voirie)

- Assurer un appui de l'entretien dans les bâtiments communaux
- Assurer l'appui pour divers déménagements
- Assurer le nettoyage et l'entretien du bâtiment voirie
- Assurer l'entretien du refuge

FORETS (par la voirie)

- Entretien des forêts

CIMETIERE (par la voirie)

- Entretien du cimetière

SOCIETES LOCALES et ACTIVITES CULTURELLES (par la personne en charge du contrôle des habitants)

- Assurer la gestion de la location des salles pour les sociétés locales

SOCIETES LOCALES et ACTIVITES CULTURELLES (par le Municipal)

- Assumer les tâches de représentation de la commune dans les assemblées générales et diverses manifestations organisées par les sociétés locales

Missions du domaine : Travaux - Voirie - Routes - Epuration des eaux - Traitement des déchets - Cours d'eau
- Eclairage public

TRAVAUX

- Assumer la gestion des chantiers communaux
- Assumer la gestion des chantiers privés
- Assurer les relations de coordination avec les services concernés

VOIRIE

- Entretenir les espaces verts
- Créer des espaces verts
- Entretenir le domaine public
- Assumer le service hivernal
- Assurer le renouvellement des véhicules et machines
- Assumer l'entretien des véhicules
- Gérer l'affichage temporaire lors de manifestations
- Assumer la gestion du personnel de voirie

ROUTES (par la voirie)

- Assurer l'entretien des routes et chemins
- Assurer la signalisation routière

EPURATION DES EAUX (par la voirie)

- Assumer la gestion du réseau communal d'évacuation des eaux

TRAITEMENT DES DECHETS (par la voirie)

- Assurer le ramassage et la valorisation des déchets
- Assurer la collecte des déchets encombrants
- Entretenir la décharge
- Assurer l'équarrissage
- Assurer la représentation de la commune
- Assurer le développement des infrastructures de traitement des déchets

COURS D'EAU (par la voirie)

- Entretenir les cours d'eau

ECLAIRAGE PUBLIC (par la voirie)

- Assumer la gestion de l'éclairage public
- Assurer le suivi du développement de la commune, renouvellement nouvelle installations
- Assurer le suivi de l'évolution technique
- Installer les décorations de Noël

ESPACES PUBLICS

- Assumer la gestion des collecteurs EC / EU
- Assumer la gestion des routes et chemins communaux
- Assumer la gestion des rives et cours d'eau
- Assumer la gestion des ouvrages communaux
- Assurer la coordination des activités liées aux espaces publics avec les services extérieurs

Missions du domaine : Urbanisme - Police des constructions - Espaces publics - Permis d'habiter - Procédés de réclame

URBANISME

- Concevoir et gérer les plans d'affectation communaux et leur réglementation
- Représenter les intérêts de la commune au SDT et SDNL
- Dispenser l'information sur les possibilités de construire, transformer, agrandir
- Assurer la gestion du foncier

POLICE DES CONSTRUCTIONS

- Gérer les dossiers de mise à l'enquête publique
- Assurer la tenue d'une commission de salubrité pour délivrer le permis d'habiter ou d'utiliser le maître de l'ouvrage
- Contrôler la sécurité et la salubrité des bâtiments communaux ainsi que la sécurité sur les places de jeux

PROCEDES DE RECLAME

- Régler l'emploi des procédés de réclame afin d'assurer la protection des sites, le repos public et la sécurité de la circulation des piétons et des véhicules

STATISTIQUES

- Produire et gérer des statistiques pour le niveau fédéral
- Produire et gérer des statistiques pour le niveau cantonal
- Produire et gérer des statistiques diverses

POLITIQUE ENERGETIQUE

- Représenter la commune dans les groupes de travail et séminaires

REPRESENTATION ET EXPERTISE

- Assurer la représentation de la commune au sein de l'association AVIATCO
- Assurer la représentation de délégué-bpa à la sécurité dans le bâtiment, les places de jeux et de sports, circulation voie publique (hors police), cours d'eau, biotope
- Assurer le rôle d'expert communal en protection incendie pour les constructions de compétence communale, bâtiments annexes, suivi sur chantier
- Assurer la représentation de délégué communal à l'énergie
- Assurer la tenue à jour des connaissances en matière de bilans thermiques
- Assumer l'estimation fiscale des immeubles

Annexe 4: Sélection d'extraits de journaux communaux

Chavannes Info, No 86, octobre 2010

La Municipalité informe

- Le 7 septembre dernier, la Municipalité a assisté incorpore à la réception donnée en l'honneur de la Présidente du Grand Conseil vaudois, M^{me} Claudine Wyssa, à Bussigny-près-Lausanne.
- La 6^e édition du BD Festival international Lausanne a reçu la visite d'une délégation de notre Autorité le 9 septembre 2010.
- Notre Autorité a également été représentée lors de l'inauguration du bâtiment multifonctionnel de la Vernie à Crissier, le 10 septembre dernier.
- La 5^e édition du Lausanne Walking a eu lieu le 12 septembre dernier, où notre Autorité était représentée.
- En date du 16 septembre 2010, l'IDHEAP a pris officiellement possession de ses nouveaux locaux à la rue de la Mouline, inauguration à laquelle la Municipalité incorpore a assisté.
- Les résultats des votations fédérales du 26 septembre 2010 laissent apparaître un taux de participation chavannoise de 39,13% pour l'objet « Assurance Chômage », ainsi que des votations cantonales, d'où il ressort un taux de participation chavannoise de 38,67% pour l'objet « Fusion de communes » et de 38,71% pour l'objet « Juridiction bail ».
- La Journée internationale de la personne âgée a eu lieu le 1er octobre dernier et notre commune a tenu à saluer ses seniors en les invitant pour une journée spéciale, selon l'article relaté dans le présent journal.
- Notre Autorité a été représentée à la manifestation organisée le 7 octobre dernier par les Archives cantonales vaudoises, afin de commémorer leurs 25 ans de présence sur le site de Dorigny.
- La revue 2010 des sapeurs-pompiers du SDIS Chamberonne a eu lieu le 9 octobre dernier, à laquelle une délégation de notre Autorité a assisté.

Naturalisations cantonales ordinaires art. 8 LDCV :

- Michael MATTES
- Nathalie FARENC
- Abdulhakim NUR AHMED NUR
- Rahim HAJDAREVIC

Naturalisations cantonales facilitées transitoires (jeunes de la 2^e génération) art. 53 LDCV :

- Nell-Emily BURGESS

Naturalisations cantonales facilitées (étrangers nés en Suisse) art. 25 LDCV :

- Omer ZAHIROVIC
- Anthony CALO
- Susy Paula SANTOS
- Samanta BARDOSANA
- Sophie BARBOSA

Extraits du procès-verbal de la séance du Conseil communal du jeudi 14 octobre 2010 :

Lors de cette séance, le Conseil communal de Chavannes-près-Renens a approuvé :

- Avec un amendement, le préavis N° 61/2010 « Rénovation et transformations du collège de la Concorde – Demande de crédit »
- Le préavis N° 62/2010 « Réfection des vestiaires des terrains de sport de la Plaine : demande de crédit complémentaire »
- Le préavis N° 63/2010 « Optimisation de la collecte des déchets – Préavis d'intention »
- Le préavis N° 64/2010 « Modification de la Convention intercommunale relative à l'exploitation de la station d'épuration des eaux usées et de traitement des boues de l'agglomération lausannoise – STEP de Vidy »

Carouge, No43, février 2011**vo**tre commune agit

la ville de carouge réaménage son cimetière

La Ville de Carouge, sous l'impulsion de la conseillère administrative Jeannine de Haller, a entrepris une importante réflexion sur son cimetière, sis place Sigismond. Cette réflexion a porté sur trois pans différents : le carré des enfants, la signalétique et, enfin, le règlement.

LE CARRÉ DES ENFANTS, UN PROJET IMPORTANT

«Le réaménagement du carré des enfants est un projet que Jeannine de Haller a pris à cœur», explique Vanessa Brunerie, cheffe de l'Office de l'état civil de la Ville de Carouge. La réorganisation de cet espace dédié aux tout-petits était en effet devenue une nécessité : «Il était isolé, mal délimité, sans véritable zone de recueillement, ce alors que cet espace, de par sa nature particulièrement douloureuse, se devait d'être plus accueillant», poursuit-elle encore. Une véritable réflexion a donc été entreprise, afin de mener à bien ce projet de rénovation, qui a mobilisé divers services de la commune. Ainsi, le Service travaux, voirie et environnement et le Service des affaires sociales ont travaillé en étroite collaboration sur ce projet.

Un grand nombre d'apprentis a également été invité à participer aux travaux qui ont permis une refonte intégrale de ce lieu.

Les nouveaux aménagements du carré des enfants sont maintenant en passe d'être terminés. «Seule la fontaine doit encore être finalisée et certains arbres attendent d'être plantés, précise Philippe Santschi, chef de secteur au Service travaux, voirie et environnement, la mauvaise météo de ces derniers jours ayant passablement ralenti les travaux.»

Le carré des enfants s'intégrera donc bientôt harmonieusement avec le reste du cimetière. «Des bandes d'herbe ont été posées, des arbres vont être plantés pour apporter un peu d'ombre lors des journées estivales et une véritable structure de recueillement a été mise en place», précise Vanessa Brunerie.

UNE SIGNALÉTIQUE MODERNISÉE POUR ACCUEILLIR LES VISITEURS

Le deuxième pan de cette importante réflexion a été un travail de refonte totale de la signalétique. «Nous avons souhaité simplifier et moderniser tout le système d'information dédié aux visiteurs. Notre travail a donc porté tant sur les panneaux présents dans tout le cimetière que sur un système permettant de retrouver un nom et une tombe», indique Philippe Santschi. Ces deux aspects de la signalétique étaient en effet vétustes et inadaptés.

DE NOUVEAUX PANNEAUX

Une toute nouvelle signalétique a donc été mise en place, afin de remplacer des panneaux en fer désuets. «Après avoir comparé différentes options, nous avons choisi une variante en plexiglas, très moderne

Une toute nouvelle prestation : la gratuité!

Souhaitée par Jeannine de Haller et validée par le Conseil municipal au mois de novembre, une toute nouvelle prestation est offerte par la Ville de Carouge dès le 1^{er} janvier 2011: la gratuité des obsèques (*lire les conditions ci-dessous*)! «A l'heure actuelle, très peu de communes offrent une telle prestation à ses habitants!» indique Vanessa Brunerie.

Conditions

La gratuité est offerte à toutes les personnes domiciliées sur le territoire de Carouge au moment de leur décès ou dont le dernier domicile

se situe sur le territoire communal ainsi qu'à toutes les personnes résidant, au moment de leur décès, dans les maisons de retraite ou établissements médicosociaux du canton, cela pour autant que leur dernier domicile ait été sur le territoire communal.

Les familles souhaitant bénéficier de cette gratuité doivent s'adresser à l'entreprise de pompes funèbres mandatée par la Ville de Carouge, soit les Pompes Funèbres Générales, avenue Cardinal-Mermillod 46, 1227 Carouge, 022 342 30 60.

Les Pompes Funèbres Générales donneront tous les renseignements sur l'étendue de cette gratuité. □

Pour plus d'informations

Office de l'état civil
Tél. 022 307 89 50
etat-civil@carouge.ch



et très résistante», explique-t-il encore. Ces panneaux reprendront la forme du cimetière et permettront aux visiteurs de se repérer facilement.

LA DISPARITION DES FICHIERS PAPIER

Une information claire et intelligible est donc au cœur des préoccupations de la Ville de Carouge.

A cette fin, les fichiers papier présents à l'entrée du cimetière, permettant de retrouver un nom et un numéro de tombe, seront très prochainement remplacés par un ordinateur à écran tactile. Comme l'indique encore Philippe Santschi, «son

utilisation sera très facile et les informations qu'il dispensera seront très claires. Son affichage reprendra la forme du cimetière et des nouveaux panneaux, afin que les visiteurs puissent se repérer sans difficulté.» Cette mise en ligne des données simplifiera également le travail d'actualisation des fichiers. Ainsi, dès lors que le cimetière, la mairie et le service informatique seront reliés, les mises à jour seront très rapides.

UN NOUVEAU RÈGLEMENT

«Le tout premier règlement concernant les cimetières à Genève date de 1890!»

Afin de parfaire la réflexion entreprise par la Ville de Carouge sur le cimetière, un remaniement en profondeur de son règlement était nécessaire. «Le premier règlement concernant le cimetière de Carouge datait du 1^{er} janvier 1977! Il a bien sûr été adapté, mais n'a jamais été revu en profondeur», explique Vanessa Brunerie. Inadapté à une utilisation moderne, il était impératif de procéder à une relecture attentive de ce dernier, pour le conformer aux exigences d'une pratique actuelle et multiconfessionnelle ainsi qu'au travail de l'administration. ■

Crissier Contact, No48, janvier 2011

Extrait des décisions de la Municipalité

**Décisions adoptées en décembre**

Objet: Naturalisation cantonale facilitée

Décision: Accorder la bourgeoisie de Crissier à: M^{me} Silvia Lopez, ressortissante espagnole; M^{me} Sabrina Luliano, ressortissante italienne et française et M. Stéphane Luliano et sa fille Tina Alyssa Luliano, ressortissants italiens.

Objet: Parcours du chasse-neige au chemin de Montremoén

Décision: Ne pas entrer en matière à la demande d'un habitant du ch. de Montremoén qui demande que le chasse-neige prolonge son cheminement autour de la fontaine dans le but de ne pas créer de précédent avec une autre copropriété de la commune.

Objet: Porsche - Demande de pose d'un père Noël géant

Décision: Sur la base du préavis négatif de l'Office fédéral des routes (OFROU) et malgré le préavis favorable de la Municipalité et de la Police de l'Ouest lausannois (POL), ne pas donner suite à la demande du garage Porsche pour la mise en place d'un Père Noël géant sur le toit du bâtiment.

Objet: Personnel communal - Congé - Pont

des fêtes 2011 - 2012

Décision: Fixer le congé du vendredi 23 décembre 2011 à 11h30 au mardi 3 janvier 2012 à 8h, date de reprise du travail. Compenser le congé par un remplacement de 4 jours, ce qui représente 33 heures, à savoir 8 minutes par jour pour le personnel soumis à l'horaire variable.

Objet: Commune de Prilly - Invitation à la séance d'information intermunicipale - communale

Décision: La Municipalité in corpore assistera à une séance d'information intermunicipale - communale du Comité de projet Ouest «Axe fort», le lundi 31 janvier à 17h, à la salle du Conseil communal à Prilly.

Objet: Horaires de fermeture des établissements publics durant les fêtes de fin d'année 2010-2011

Décision: Valider les propositions d'horaire de fermeture des établissements publics durant les fêtes de fin d'année 2010 - 2011, émises par la police du commerce de l'Ouest lausannois.

Objet: Musée Encre & Plomb - Demande de soutien financier

Décision: Sous réserve de l'adoption du budget 2011 par le Conseil communal, attribuer un montant de 1'000 francs à l'Atelier-Musée de l'Imprimerie Encre et Plomb de Chavannes-près-Renens.

Objet: Société de Développement de Crissier - Trait d'union - Budget 2011

Décision: Accepter l'utilisation envisagée du produit des taxes de séjour pour 2011, selon le programme proposé par la Société de Développement de Crissier (SDC). Requérir auprès de la SDC, une copie du bilan de la société. Confirmer que la Municipalité compte sur un important investissement de la SDC lors de la manifestation Gymnaestrada en 2011.

Objet: Centre socioculturel de Pré-Fontaine, location du 19 novembre - Plaintes

Décision: Communiquer les mesures prises pour sécuriser le quartier Pré-Fontaine suite à plusieurs plaintes d'habitants du quartier nous informant d'événements survenus le 19 novembre, à savoir du vandalisme et des nuisances sonores importantes.

Objet: Service forestier intercommunal de la Venoge - Adhésion au futur groupement du Triage forestier intercommunal de la Venoge

Décision: Approuver les statuts du futur groupement forestier Triage de la Venoge et confirmer l'adhésion de la Commune de Crissier au groupement forestier du Triage de la Venoge. Soumettre pour approbation au Conseil communal lors de la séance du

2 mai, le préavis intercommunal d'adhésion au groupement forestier du Triage de la Venoge.

Objet: Schéma directeur de l'Ouest lausannois (SDOL) - Participation financière - Chantier 2 Gare de Renens lot 6 frais transversaux

Décision: Accepter la participation financière proposée par le Schéma directeur de l'Ouest lausannois pour les frais d'étude du chantier 2/Gare de Renens - lot 6 frais transversaux. La somme à charge de la Commune de Crissier s'élève à 4'500 francs TTC.

Objet: FUTSAL - Football en salle - Création d'une association

Décision: Accepter la candidature de FUTSAL comme société locale avec mise à disposition de la salle de gymnastique de Chisaz les mercredis de 20h30 à 22h.

Objet: Délégation municipale d'urbanisme - Séance du 9 décembre

Décision: Approuver le procès-verbal de la séance de la Délégation municipale d'urbanisme du 9 décembre notamment la décision d'élaborer trois plans partiels d'affectations (PPA) ainsi que leurs trois préavis à soumettre au conseil communal pour les projets situés sur: parcelle no 684 - Garage Milliet SA, parcelle no 685 - Coop Immobilier SA, plusieurs parcelles du quartier Lentillières/Vernie.

Objet: Musicien pour les cultes à l'EMS la Vernie

Décision: Sous réserve de la confirmation d'accord en matière d'organisation du culte entre la Direction de l'EMS et M^{me} M. Eggmann, pasteur, donner suite à la demande d'un service œcuménique mensuel à l'EMS avec participation d'un musicien rétribué au tarif de 100 francs par prestation.

Objet: La Colline - Eglise évangélique de Crissier - Invitation à la célébration œcuménique de l'Ouest lausannois

Décision: M. M. Walter, municipal, représentera la Municipalité à une célébration œcuménique de l'Ouest lausannois de l'église évangélique «La Colline», qui aura lieu le