



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 du fonctionnement de l'administration communale d'Ecublens

Version finale

Novembre 2010

Prof. Katia Horber-Papazian

Jan Ehrler

Miruna Morariu

Jonathan Genest

Table des matières

Liste des abréviations	5
Introduction	6
1.1 Historique et contexte de l'étude	6
1.2 Objectifs et démarches méthodologiques de l'étude	6
1.3 Remerciements	7
2 Partage des rôles et compétences entre la Municipalité, les Conseillers municipaux et les chefs de service/office	8
2.1 Cadre théorique de la répartition des compétences.	8
2.2 Appréciation par les municipaux des conditions de travail au sein de la Municipalité	9
<i>Nombre de membres, collégialité et ambiance de travail</i>	9
<i>Information</i>	10
<i>Collaboration avec le Conseil communal</i>	10
2.3 Définition des rôles et des compétences des municipaux dans le cadre réglementaire d'Ecublens	10
2.4 Place des questions opérationnelles et stratégiques dans les débats de la Municipalité	11
<i>Appréciation des Municipaux</i>	12
2.5 Répartition des compétences entre Municipaux et chefs de service	12
<i>Appréciation des municipaux</i>	13
<i>Chefs de service/office</i>	13
2.6 Instruments de contrôle et de pilotage	15
<i>Instrument de contrôle et de pilotage en place</i>	15
<i>Identification et formalisation des processus en fonction des besoins des usagers</i>	16
<i>Gestion de l'information et de la transparence</i>	16
<i>Programme de législation</i>	17
<i>Appréciation des outils de pilotage par les Municipaux</i>	17
<i>Appréciation du programme de législation par les CdS</i>	18
2.7 Points clés du chapitre	19
2.8 Recommandations	20
3 Collaboration au sein de l'administration	22
3.1 Résultats de l'enquête auprès du personnel	22
3.2 Types de problèmes de collaboration constatés	24
<i>Manque de clarté dans la répartition des tâches</i>	24
<i>Problèmes de gestion de projets interservices</i>	24
<i>Manque de consultation au cours de l'élaboration d'un projet</i>	24

	<i>Flou dans la répartition des compétences en matière des services fournis au sein de l'administration communale</i>	25
	<i>Transmission tardive d'information et de documents nécessaires à l'exécution d'une tâche transversale</i>	25
	<i>Maintien d'une bonne relation entre CdS comme obstacle pour surmonter une difficulté de collaboration</i>	25
	<i>Crainte de renforcer la surcharge du service partenaire</i>	25
3.3	Points clés du chapitre	26
3.4	Recommandations	26
4	Organisation des dicastères, services et offices	27
4.1	Critères d'analyse de la répartition des tâches entre les dicastères et services	27
4.2	Organigramme actuel de la commune	28
4.3	Transferts de tâches proposés	29
	<i>Gérance des bâtiments locatifs : Service social => gérance privée sous surveillance du Service des finances</i>	29
	<i>Gestion de la location des salles communales : Service des finances => Service des bâtiments</i>	29
	<i>Gestion des locations du refuge : Service des finances => Service des bâtiments</i>	29
	<i>Initiatives et référendums : Administration générale => Office du contrôle des habitants</i>	29
	<i>Responsabilité de la commission du fonds de développement durable : STDE => Service des bâtiments</i>	30
4.4	Renforcement de certaines prestations souhaitées	30
	<i>Promotion économique</i>	30
	<i>Renforcer la communication externe de la commune</i>	30
	<i>Organisation du repas ou de la sortie du personnel</i>	30
4.5	Organigramme proposé	30
4.6	Adéquation des délégations et représentations des Conseillers municipaux avec leurs dicastères	32
	<i>Nombre de représentations des Municipaux</i>	32
	<i>Représentations et délégations sans liens avec le dicastère</i>	33
4.7	Points clés du chapitre	34
4.8	Recommandations	34
5	Résultats de l'enquête auprès du personnel	35
5.1	Méthode et taux de réponse	35
5.2	Résultats de l'enquête	38
	<i>Enseignements de l'enquête</i>	38
	<i>Analyse de la satisfaction des conditions de travail selon les groupes de thématiques</i>	45
5.3	Evolution des effectifs	52
5.4	Points clés du chapitre	56

5.5	Recommandations	56
6	Point de vue des usagers	57
6.1	Résultats du sondage auprès de la population	57
	<i>Démarche méthodologique</i>	57
	<i>Synthèse des résultats</i>	58
6.2	L'action « La commune à votre écoute »	73
6.3	Points clés du chapitre	74
6.4	Recommandations	74
7	Annexes	75
Annexe 1:	Liste des personnes interviewées	75
Annexe 2:	Questionnaire de l'enquête auprès du personnel de la commune d'Ecublens, 2010	76

Liste des abréviations

ASFiCo	Autorité cantonale de surveillance des finances communales
CdS	Chefs et Cheffes de service/office
GTFC	Groupe de travail sur le fonctionnement communal
Idheap	Institut de hautes études en administration publique
LC	Loi sur les communes
NGP	Nouvelle gestion publique
PALM	Projet d'Agglomération Lausanne – Morges
SCI	Système de contrôle interne
SDOL	Schéma Directeur de l'Ouest lausannois
STDE	Service des travaux, domaines et environnement

Introduction

1.1 Historique et contexte de l'étude

Ecublens a connu un développement considérable au cours de la dernière décennie, marquée par une forte urbanisation de la périphérie de la Ville de Lausanne et par l'agrandissement constant de l'EPFL installé sur le territoire de la commune. Entre 1999 et 2009, la population d'Ecublens a augmenté de 13%¹ et la commune a atteint le statut de ville avec plus de 10'000 habitants en 2003. Par ailleurs, le nombre des membres de l'Exécutif communal est passé de 5 à 7 pour la législature actuelle.

Etant donné ces divers changements, les responsables de l'exécutif d'Ecublens ont pris la décision de faire analyser le fonctionnement de leur administration par un mandataire externe, de sorte à s'assurer de la qualité de son organisation, de la satisfaction du personnel communal avec ses conditions de travail et de la satisfaction de la population avec son cadre de vie et les prestations de la commune.

Suite à un appel d'offres de la commune d'Ecublens, ce projet d'étude 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 quatre objectifs de l'étude sont ici mis en perspective avec les différentes démarches et méthodes de récolte et d'analyse des données.

Objectif 1 :

Garantir une meilleure répartition des tâches et une meilleure coordination entre les services afin d'améliorer l'efficacité de l'administration

Répartition des tâches :

- analyse documentaire
- élaboration et analyse des tableaux des missions et prestations
- 27 entretiens semi-directifs en face à face avec les Municipaux, chefs et cheffes² de service/office (CdS) et cadres intermédiaires
- analyse de procès-verbaux de la Municipalité

¹ 1999 : 9'651 habitants, 2009 : 10'909 habitants. Source : Rapport de gestion de la Municipalité au Conseil communal 2009.

² Cette 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.

Coordination et collaboration

- analyse documentaire
- 27 entretiens semi-directifs en face à face avec les Municipaux, CdS et cadres intermédiaires
- élaboration et analyse des tableaux des missions et prestations
- enquête auprès du personnel de l'administration communale (questions relatives à la collaboration)

Objectif 2 :

Améliorer les conditions de travail afin d'optimiser l'organisation interne

- analyse documentaire
- enquête de satisfaction auprès du personnel
- 27 entretiens semi-directifs en face à face avec les Municipaux, CdS et cadres intermédiaires

Objectif 3 :

Déterminer les rôles et les compétences entre la Municipalité, les Conseillers municipaux et les chefs de service

- analyse documentaire
- 27 entretiens semi-directifs en face à face avec les Municipaux, CdS et cadres intermédiaires
- série de questions adressée aux CdS dans le cadre de l'enquête du personnel

Objectif 4 :

Améliorer la qualité des prestations à la population

- 27 entretiens en face à face avec les CdS et les cadres intermédiaires
- sondage auprès de la population
- action « La commune à votre écoute »
- démarche participative

L'étude a été réalisée en étroite collaboration avec les municipaux et les chefs de service/office pour l'analyse de la faisabilité et de l'acceptabilité des recommandations de l'Idheap.

Plus de détails sur les aspects méthodologiques de l'enquête auprès du personnel, du sondage auprès de la population et de l'action « La commune à votre écoute » figurent en introduction des chapitres dans lesquels les résultats de ces trois instruments de saisie d'information sont présentés.

1.3 Remerciements

L'équipe tient à remercier tous les Municipaux et les chefs de service/office qui, tout au long de ce travail, ont pris le temps de répondre à ces questions et ont accompagné cette étude. Ces remerciements s'adressent également au personnel de l'administration communal qui a participé à l'enquête et aux habitants d'Ecublens qui se sont prononcés dans le cadre du sondage réalisé auprès de la population.

2 PARTAGE DES ROLES ET COMPETENCES ENTRE LA MUNICIPALITE, LES CONSEILLERS MUNICIPAUX ET LES CHEFS DE SERVICE/OFFICE

2.1 Cadre théorique de la répartition des compétences.

A partir de la fin des années 1980 un nouveau paradigme de gestion des affaires publiques a commencé à se répandre rapidement sous le nom de « Nouvelle gestion publique »³ (NGP) ou, plus spécifiquement pour la Suisse, sous la désignation de « Gestion administrative axée sur les résultats ».⁴ Ce projet de modernisation, initialement inspiré par des principes de gestion du secteur privé, constitue la réponse à une pression grandissante sur la fonction publique due à de multiples facteurs tels que les restrictions budgétaires, la complexification des tâches publiques, l'accélération de la transformation de la société ou encore l'augmentation des exigences des usagers face aux services offerts par les pouvoirs publics. Au niveau communal, l'application de ces principes a connu un succès important en Suisse, notamment dans des communes de plus de 10'000 habitants.⁵

La répartition claire des compétences entre le pouvoir politique (fonction stratégique) et l'administration (fonction opérationnelle) est au centre des réformes préconisées. Ceci implique que le politique a pour charge 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. L'administration est, quant à elle, responsable de l'organisation 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.

Cette répartition comporte les avantages suivants :

- La Municipalité est en mesure de consacrer plus de temps à la réflexion stratégique de la gestion 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 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 erreurs).

Il existe par ailleurs différents modèles de gestion adaptés au niveau communal élaborés par l'Association des communes lucernoises dans le cadre d'un document de « lignes directrices »,⁶ pour la définition de directives de fonctionnement communales. Quatre modèles de gestion ont été distingués :

³ Traduction du terme anglais « New Public Management ».

⁴ *Umbruch in Politik und Verwaltung : Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz*, Herausgeber: HABLUTZEL Peter, HALDEMANN Theo, SCHEDLER Kuno, SCHWAAR Karl; Verlag Paul Haupt Bern, Stuttgart, Wien; 1995.

⁵ *New Public Management in Swiss municipalities*, STEINER Reto, International Public Management Journal 3 (2000) 169-189, 2000.

⁶ Leitfaden für die Erarbeitung einer Gemeindeordnung, Verband Luzerner Gemeinden, 2005, p. 9-15.

Modèle 1 : Conseil administratif avec directeur (CEO)

La Municipalité a 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 se recrute 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.

Le deuxième principe central de la Nouvelle Gestion Publique a trait au suivi des décisions par la mise sur pied de systèmes d'informations basés sur des indicateurs, de sorte à s'assurer que les objectifs visés en termes d'efficacité (résolution des problèmes, satisfaction des besoins) et d'efficience (au moindre coût) ont été atteints.

Le troisième principe enfin, veut que la population soit au centre de la démarche et qu'une attention particulière soit portée à la qualité des prestations qui lui sont offertes et à sa satisfaction.

Qu'en est-il à Ecublens, que permet notamment le cadre réglementaire ?

2.2 Appréciation par les municipaux des conditions de travail au sein de la Municipalité⁷

Nombre de membres, collégialité et ambiance de travail

L'augmentation du nombre des membres de la Municipalité, décidée par le Conseil communal⁸ pour la législature actuelle, est jugée positivement par une majorité de Municipaux. Ceci permet aux personnes ayant une activité professionnelle de l'assumer et de préserver le système de milice.

Le principe de la collégialité est inscrit dans les directives de fonctionnement de la Municipalité, sans que son contenu soit cependant précisé.⁹ Sur ce point, les municipaux estiment qu'il y a, de façon générale, une relation de confiance entre eux, ainsi qu'une culture de critiques franches. Le climat de travail est jugé plutôt ouvert et clairement constructif. Ce dernier point est attribué en particulier au Syndic. Par contre, lorsque des responsables administratifs sont invités, certains estiment que les critiques sont peu constructives, voire inutilement vexantes.

⁷ Aucun rapport n'a été rédigé à ce sujet et les discussions des séances de la Municipalité ne sont pas transcrites dans les procès-verbaux (art. 13 des directives sur le fonctionnement interne de la Municipalité). L'analyse de la collaboration au sein de l'organe exécutif d'Ecublens se base essentiellement sur une étude du cadre légal et sur les appréciations des membres de l'exécutif récoltées à travers les entretiens semi-directifs menés.

⁸ Art. 19 du Règlement du Conseil communal d'Ecublens et Art. 47 de la LC.

⁹ «Afin de maintenir le principe de la collégialité, les discussions ne figurent pas au procès-verbal. Les interventions d'un Municipal n'y sont notées qu'à la demande de celui-ci.», Directives de fonctionnement interne de la Municipalité, art. 13.

Ceci explique que certains Municipaux ont l'impression qu'il y a un certain mécontentement au sein des CdS, sans que cela soit clairement exprimé au moment des réunions entre les Municipaux et les responsables administratifs, qui sont tenues deux fois par année.

Les décisions prises par le collège sont en règle générale défendues par tous ses membres. Le devoir de discrétion, exigé par les directives de fonctionnement,¹⁰ est généralement bien respecté.

Information

Les informations des différents dicastères destinées aux Municipaux pour la préparation des séances, sont mises à disposition au secrétariat général le vendredi avant les réunions du lundi. Toutes les informations nécessaires aux délibérations sont disponibles. Les Conseillers se considèrent suffisamment informés. La question de l'envoi des documents par email ou leur mise à disposition en version numérique sur un intranet a été soulevée lors des entretiens.

Les séances de la Municipalité sont tenues sans ordre du jour formalisé.

Collaboration avec le Conseil communal

Certains redoutent que la relation de confiance existant entre le Conseil communal et la Municipalité soit entamée après le retrait, au cours de cette législature, de trois préavis pour des questions techniques.

2.3 Définition des rôles et des compétences des municipaux dans le cadre réglementaire d'Ecublens

L'exécutif communal assume ses responsabilités dans le respect du cadre légal fixé par les autorités fédérales et cantonales, ainsi que dans le respect des décisions prises par le législatif communal.

La Loi sur les communes (LC)¹¹ définit le rôle de la Municipalité de la manière suivante :

- « L'exécution de tout ce qui a été définitivement arrêté par le conseil général ou communal appartient à la municipalité. » (art. 41)
- « Les attributions des municipalités s'exercent dans les limites déterminées par les lois et par les règlements communaux. Elles concernent spécialement:
 - l'administration des services publics, y compris celle des services industriels;
 - l'administration des biens communaux (voir art. 44), l'administration du domaine public et des biens affectés aux services publics;
 - la nomination des fonctionnaires et employés de la commune, la fixation de leur traitement et l'exercice du pouvoir disciplinaire (voir art. 4, ch. 9);
 - les tâches qui leur sont directement attribuées par la législation cantonale. » (art. 42)

Avec pour but de définir son fonctionnement plus en détail, la Municipalité d'Ecublens s'est dotée de directives spécifiques à ce sujet en 2006.¹² Les domaines suivants y sont réglementés :

¹⁰ « Chaque membre de la Municipalité est tenu au secret des délibérations et à la plus entière discrétion au sujet des décisions qui sont prises par celle-ci. », Directives de fonctionnement interne de la Municipalité, art. 9.

¹¹ Loi sur les communes (LC), Adopté le 28.2.1956, entrée en vigueur le 1.7.1956.

¹² Directives de fonctionnement interne de la Municipalité, Edition 2006.

- Attributions et compétences
- Séance de la Municipalité
- Commissions
- Compétences financières
- Relations avec le Conseil communal
- Traitements, indemnités et vacations des membres de la Municipalité

L'article 5 définit la responsabilité de chaque Municipal : « Chaque Municipal est responsable du bon fonctionnement de son dicastère, il veille à l'exécution des décisions prises. »

Les compétences financières sont, quant à elles, clairement réglementées entre la Municipalité, les Municipaux et les CdS : les CdS disposent de la compétence d'engager des montants jusqu'à CHF 5'000, le Syndic ou un Municipal jusqu'à CHF 15'000. Pour toute dépense supérieure, une décision de la Municipalité est requise. (art. 22)¹³.

Si les compétences financières de chacun des acteurs sont claires, les textes ne permettent pas de distinguer les fonctions stratégiques des fonctions opérationnelles et de déterminer si Ecublens est plus proche du modèle 3 ou 4, présentés ci-dessus. Le cadre réglementaire d'Ecublens exclut par contre les deux premiers modèles d'organisation.

2.4 Place des questions opérationnelles et stratégiques dans les débats de la Municipalité

Une analyse des procès-verbaux de 12 séances de la Municipalité¹⁴ a permis de mettre en évidence les différents types d'objets qui y sont traités. :

- acceptation d'un rapport de la Commission technique et de salubrité
- adjudication d'un mandat
- adoption de permis de construire
- adoption de préavis
- contrôle des dépenses (associations, commissions, etc.)
- décisions concernant les RH de la commune
- décisions sur les naturalisations
- information
- nomination de membres d'une commission
- prise de décisions générales concernant différents sujets (notamment en matière de dépenses)
- réponse à une demande d'information
- représentation de la Municipalité

S'il est tout à fait normal que la Municipalité traite de ces thématiques, il est en revanche important de souligner que 36% des objets traités touchent à des questions de représentation (17%) et d'information de la Municipalité (19%). 7% des débats ont par ailleurs trait au contrôle des dépenses supérieures à CHF 15'000.

¹³ D'autres dispositions concernant les compétences financières sont retenues dans l'Annexe 1 : « Engagement des dépenses », et dans l'Annexe 2 : « Fournitures – travaux ».

¹⁴ Premières séances du mois entre avril 2009 et mars 2010.

Appréciation des Municipaux

La place prise par les questions opérationnelles est remise en cause par pratiquement tous les membres de la Municipalité. Pour plusieurs d'entre eux, les questions opérationnelles empêchent la Municipalité d'assumer correctement sa fonction de direction stratégique, par manque de temps. Ainsi, en l'absence d'orientation stratégique, c'est au niveau opérationnel, au moment du développement des projets, que des choix stratégiques sont finalement pris sans qu'il y ait une véritable coordination entre les différents domaines d'intervention. Par conséquent, les Municipaux ont l'impression que la Municipalité est plus en position réactive que proactive.

Trois facteurs semblent expliquer cet état de fait :

- *La répartition des tâches entre la Municipalité et les dicastères*
Certains membres de la Municipalité estiment que les CdS ne disposent pas toujours de la confiance qu'ils mériteraient et que la Municipalité s'implique parfois trop dans les questions opérationnelles propres à chaque dicastère. Ceci s'explique selon eux, par le fait qu'il y a eu par le passé des dysfonctionnements importants¹⁵ qui ont créé un climat de méfiance. Dans ce contexte, la plupart des municipaux souhaitent une plus grande délégation des compétences aux dicastères.
- *L'absence de critères de sélection des objets à mettre à l'ordre du jour pour les séances de la Municipalité*
Ceci s'explique selon certains municipaux par le manque de formalisation (règlement, directives, etc.) permettant de déléguer des compétences aux CdS. Face à ce vide, de nombreuses questions opérationnelles remontent à l'Exécutif, comme par exemple la location des salles communales. Certains Municipaux ont également suggéré de mieux filtrer les dossiers qui ont déjà été traités par d'autres instances et pour lesquels la marge de manœuvre de la Municipalité est très faible, voire inexistante, comme pour les naturalisations facilitées ou les décisions de la Commission technique et de salubrité.
- *Gestion des séances de la Municipalité*
La perte de temps dans les séances de la Municipalité due à des discussions insuffisamment cadrées (éloignement du sujet, répétitions, présentation de détails).

2.5 Répartition des compétences entre Municipaux et chefs de service

La répartition entre le niveau stratégique et opérationnel dans la collaboration qui lie les Municipaux aux CdS semble assez claire pour chacun. Au début de cette législature et ce jusqu'en 2009, le Municipal en charge du dicastère de l'urbanisme n'avait aucune unité administrative sous sa responsabilité. Il était donc obligé de s'occuper aussi bien des tâches stratégiques qu'opérationnelles. Depuis, l'Office d'urbanisme et des constructions a été créé, ce qui a déchargé le Municipal des tâches opérationnelles.

Aujourd'hui, tous les Municipaux peuvent s'appuyer sur un service ou un office. Dans les cahiers des charges des CdS, de nombreuses activités opérationnelles sont énumérées. Selon les résultats des entretiens, l'implication personnelle des Municipaux au niveau opérationnel est actuellement exceptionnelle, alors qu'elle était pour certains plus importante au début de la législature. Si cela se produit aujourd'hui encore, cela s'explique par les compétences spécifiques des municipaux dans des domaines non ou partiellement couverts dans leurs services et offices : communication et rédaction, construction, gestion du personnel et informatique.

Ceci tend à démontrer que la gestion d'Ecublens est passée d'un modèle mixte, direction et tâches opérationnelles, à un modèle plus centré sur la direction avec une séparation plus nette du niveau opérationnel et stratégique au sein des dicastères.

¹⁵ Rapport d'audit confidentiel : Commune d'Ecublens : audit des services Bâtiments et Travaux, 20 mars 2006.

Appréciation des municipaux

Au sein de leur dicastère, les Conseillers municipaux sont satisfaits de la répartition des tâches et de la définition des missions et des objectifs, bien qu'elles ne soient pas formalisées. Selon eux, le bon fonctionnement de leur collaboration avec les CdS s'explique par une bonne relation personnelle et un rapport de confiance.

Chefs de service/office

L'enquête réalisée auprès du personnel de la commune comprenait une série de questions concernant la répartition des tâches entre les Municipaux et les CdS. Les résultats des 8 questionnaires remplis par les CdS sont présentés dans les tableaux ci-dessous et complétés par les enseignements tirés des entretiens en face à face.

Répartition des tâches entre le Municipal et le CdS

La répartition des tâches entre votre conseiller/ière municipal/e et vous-même est-elle définie...	
Par oral	2
Par écrit	1
Pas explicitement définie	4
Pas de réponse	1

Tableau 1

La répartition des tâches entre vous et votre conseiller/ière municipal/e est-elle claire ?	
Oui	7
Non	1
Pas de réponse	0

Tableau 2

La répartition des tâches entre votre conseiller/ière municipal/e et vous-même fait-elle l'objet de conflits ?	
Oui	0
Non	8
Pas de réponse	0

Tableau 3

Vous sentez-vous impliqué/e dans les projets portés par votre conseiller/ière municipal/e ?	
Oui	6
Non	2
Pas de réponse	0

Tableau 4

La répartition des tâches entre les Municipaux et leurs CdS n'est explicitement définie que pour une minorité des services/offices et de manière exceptionnelle par écrit (1 dicastère). Cela ne semble cependant pas engendrer de difficultés puisque 7 des 8 répondants considèrent cette répartition comme étant claire et que tous estiment que cela n'a jamais fait l'objet d'un conflit.

Selon les résultats des entretiens avec les CdS, il y a une très bonne collaboration entre eux et leurs Municipaux. Elle se base sur une relation de confiance. A cet égard, il a été soulevé à plusieurs reprises, que cette manière de faire est tributaire d'une bonne relation personnelle. En cas de conflits personnels, certains redoutent cependant que cette collaboration non formalisée se dégrade rapidement.

L'implication et l'appui des Municipaux dans les services/offices ont été jugés comme très satisfaisants par la quasi-totalité des CdS interrogés.

Les CdS saluent le fait qu'ils soient de plus en plus invités aux séances de la Municipalité pour apporter des informations complémentaires aux discussions.¹⁶ Ils regrettent cependant pour certains, de n'être consultés que tard dans les débats et ce souvent lorsque ceux-ci sont tendus. Ils se retrouvent alors pris entre différents fronts et sur la défensive, alors qu'une information plus précoce aurait, selon eux, permis d'éviter le conflit.

Au même titre que certains Municipaux, les CdS regrettent que la Municipalité se prononce trop souvent sur des questions opérationnelles et regrettent également qu'elle remette en cause des projets alors que ceux-ci sont déjà dans une phase technique avancée. Cela engendre des efforts et des coûts supplémentaires pour rectifier les projets, alors que ce travail n'aurait pas été nécessaire si l'orientation générale et les lignes directrices avaient été clairement définies par la Municipalité au début du processus.

Définition des missions et des objectifs

Les missions et objectifs de votre unité administrative ont-ils été définis avec votre conseiller/ière municipal/e...	
Par oral	4
Par écrit	1
Pas explicitement définie	3
Pas de réponse	0

Tableau 5

En ce qui concerne la définition des missions et objectifs, les résultats de l'enquête confirment le caractère non formalisé de la collaboration entre les politiques et les CdS à Ecublens et mettent en évidence les limites de cette manière de fonctionner. Pour environ un tiers des responsables de l'administration, les missions et objectifs ne sont pas clairement définis. Selon les entretiens, cela est partiellement compensé par des contacts réguliers ainsi que par une implication forte des Municipaux. Cependant, diverses situations problématiques ont été signalées :

- Mention d'un objectif par un Municipal qui n'est plus poursuivi, alors que l'administration a commencé à travailler dans ce sens
- Idée lancée par un Municipal au niveau politique, sans avoir consulté l'administration pour évaluer la faisabilité technique du projet et les ressources nécessaires à sa réalisation
- Pertes de temps et gaspillage de ressources pour des travaux qui doivent être refaits

¹⁶ Selon le secrétaire général, cela arrive environ 10 fois par année actuellement.

Information

Etes-vous informé/e de façon régulière des décisions prises par le Conseil municipal ?	
Oui	7
Non	1
Pas de réponse	0

Tableau 6

Etes-vous informé/e de façon régulière des décisions prises par le Conseil communal ?	
Oui	8
Non	0
Pas de réponse	0

Tableau 7

L'information des responsables de l'administration par rapport aux décisions prises par les organes politiques d'Ecublens circule très bien selon les CdS. Les résultats non confidentiels des discussions de la Municipalité sont relatés par le Secrétaire municipal lors d'une séance hebdomadaire qui réunit tous les responsables de services et d'offices. Ces séances sont très appréciées.

2.6 Instruments de contrôle et de pilotage

Instrument de contrôle et de pilotage en place

Au-delà du contrôle assumé par le Conseil communal et notamment par ses commissions de gestion et des finances,¹⁷ les directives de la Municipalité attribuent les responsabilités de contrôle suivantes :

- « Le Syndic exerce ses fonctions conformément à la loi sur les communes, articles 72 à 82. Outre ses attributions spéciales, il a le droit de surveillance et de contrôle sur toutes les branches de l'administration et a un droit de regard dans les dicastères. » (art. 3)
- « Le syndic veille à ce que les affaires soient promptement réglées. » (art. 3)
- « Chaque Municipal est responsable du bon fonctionnement de son dicastère, il veille à l'exécution des décisions prises. » (art. 5.)
- « Lorsqu'un Municipal est appelé, lors d'une discussion avec des tiers, à prendre une décision dans le cadre de ses compétences, il veille à ce que celle-ci soit communiquée à la Municipalité » (art. 7)

Les organes politiques d'Ecublens ne disposent pas à ce jour de système de pilotage des mesures leur permettant de s'assurer que les cibles visées ont été atteintes. La mise en place d'un tel système exige la définition d'indicateurs qui permettent de suivre les effets des mesures retenues, de sorte à s'assurer de leur efficacité et efficience. En cas de dysfonction, un tel système doit permettre de définir des mesures d'ajustement.

¹⁷ Règlement du Conseil communal d'Ecublens/VD, Edition 2006, art. 18 a), art. 44 et art. 45.

Dans pratiquement tous les services et offices, il y a un certain nombre d'indicateurs qui sont utilisés, sans qu'ils soient cependant organisés de manière systématique.

La commune d'Ecublens ne dispose pas non plus d'un système de contrôle interne (SCI). Ce dernier devra cependant être introduit dans un futur proche suite à une modification de la LC (art. 93 ss) et selon les nouvelles directives d'application sur le SCI, qui entreront en vigueur en janvier 2012.¹⁸

Identification et formalisation des processus en fonction des besoins des usagers

L'identification des processus et leur formalisation est un élément crucial d'une gestion administrative de qualité. Les principaux atouts de cette démarche consistent à pouvoir :

- définir les processus indépendamment des personnes (maintien du savoir-faire au sein de l'administration)
- prévenir des erreurs en introduisant des pratiques standardisées et validées
- déceler d'éventuelles sources d'inefficacité et d'inefficience
- clarifier la collaboration au sein de l'équipe et avec les partenaires

Dans aucun service ou office d'Ecublens, les processus ont été identifiés et formalisés de manière systématique. Dans certaines unités, ceci est fait de manière ponctuelle : Office du contrôle de la population, Office d'urbanisme et des constructions, SDTE.

Plusieurs CdS affirment que l'identification et la formalisation des processus est un projet qu'ils auraient voulu réaliser, mais qu'un manque de temps ne le leur a pas permis.

Gestion de l'information et de la transparence

La commune ne dispose actuellement pas d'un intranet. Les collaborateurs des différents services n'ont qu'un accès à un répertoire commun. Le besoin exprimé d'un intranet varie selon les services et dépend de l'intensité de la collaboration entre les collaborateurs.

Pour l'archivage des documents, une professionnelle a été engagée à 20%. Elle est en train de reprendre l'archivage lacunaire des documents déjà archivés.

Il n'y a, à ce jour, pas de directives pour garantir une pratique standardisée dans l'administration pour le classement, l'élimination et la question de la confidentialité des différents documents à archiver. L'archiviste qui travaille également pour Prilly, élabore des directives en la matière.

La loi sur l'information du canton de Vaud¹⁹ et son règlement d'application²⁰ ont pour but de garantir la transparence des activités des autorités publiques. « Ce n'est plus le principe du secret sous réserve de publicité qui s'applique, mais bien le principe de la publicité sous réserve du secret. »²¹

Ce principe de transparence vise à renforcer la confiance des citoyens envers les autorités cantonales et communales et à augmenter la crédibilité de l'action publique. Selon le site sur la transparence du canton de Vaud²², l'introduction de la nouvelle loi « signifie que:

¹⁸ Présentation PowerPoint du Directeur de l'ASFiCo, Fabrice WEBER : *Association cantonale vaudoise des boursiers communaux*, 2 octobre 2009, Autorité cantonale de surveillance des finances communales (ASFiCo), <http://www.acvbc.ch>

¹⁹ Loi sur l'information (LInfo), 170.21, 24 septembre 2002.

²⁰ Règlement d'application de la loi du 24 septembre 2002 sur l'information (RLInfo), 170.21.1, 25 septembre 2003.

²¹ <http://www.vd.ch/fr/themes/etat-droit-finances/protection-des-donnees-et-transparence/transparence/>

²² <http://www.vd.ch/fr/themes/etat-droit-finances/protection-des-donnees-et-transparence/transparence/>

- les autorités ont le devoir de communiquer spontanément des informations sur leurs activités d'intérêt général et de développer les moyens nécessaires à expliquer leurs projets, leurs actions ;
- les citoyen-ne-s ont le droit de consulter des documents officiels émis ou détenus par les autorités, à moins qu'un texte légal ou un intérêt public ou privé prépondérant ne s'oppose à cette consultation. »

Le canton a publié un document qui présente les implications de ce nouveau dispositif légal pour les communes : *La loi sur l'information : conséquences pour les communes*.²³

A Ecublens, aucune directive n'a été adoptée à ce sujet. Au niveau des services et offices, la nouvelle loi et ses implications pour l'administration communale ne sont pas connues.

Programme de législature

Dans son programme de législature²⁴ (avec un bilan après deux ans²⁵), la Municipalité s'est engagée à atteindre 62 objectifs, traduits, pour la plupart, en mesures spécifiques regroupées en 15 domaines politiques. A part ce nombre important d'objectifs concrets et la déclaration générale en préambule du document de vouloir « améliorer la qualité de vie à Ecublens et le bien-être de sa population », le programme de législature n'est pas porteur d'une vision stratégique coordonnant l'ensemble des domaines concernés. Ce document n'est pas plus coordonné systématiquement avec les autres planifications directrices comme le plan d'investissement.

Appréciation des outils de pilotage par les Municipaux

Le programme de législature, qui est une initiative du Syndic, est de façon générale très apprécié comme outil de pilotage et de planification. En revanche, certains regrettent que ce programme ne s'inscrive pas dans une vision stratégique englobant l'ensemble des actions communales, mais qu'il s'agisse plutôt d'un inventaire d'objectifs que chaque responsable de dicastère a proposé. Certains regrettent également que les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs, une planification et un programme d'action ne soient pas mentionnés dans cet outil.

La commune d'Ecublens subventionne des associations et différents partenaires de sa politique communale. Certains municipaux regrettent l'absence d'une politique de subventionnement caractérisée par la définition de critères de subventionnement, la définition d'objectifs clairs à atteindre en fonction des sommes allouées et l'évaluation de leur atteinte.

La question du suivi des décisions a été largement discutée au cours des entretiens, actuellement, la Municipalité ne dispose pas d'outils lui permettant d'assurer une telle fonction, ni de vérifier, de manière systématique, si les décisions sont mises en œuvre dans les délais impartis et si les objectifs fixés ont été atteints. Ce que certains municipaux regrettent.

²³ http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/chancellerie/bic/linfo/fichiers_pdf/documents/071206_brochure_communes.pdf

²⁴ Municipalité d'Ecublens/VD - Programme de législature 2006-2011, Mars 2007.

²⁵ Municipalité d'Ecublens/VD - Programme de législature 2006-2011 : Bilan au 11 octobre 2008 pour les Conseillers communaux.

Appréciation du programme de législature par les CdS

Dans l'administration, le programme de législature est très apprécié puisqu'il offre une vision des priorités municipales et engage toute la Municipalité « à tirer à la même corde ». Dans la majorité des cas, les dicastères ont été impliqués dans la définition de ces objectifs. Trois points critiques ont été soulevés par l'administration :

- Les objectifs ont été définis sans réflexion systématique concernant les ressources financières et humaines nécessaires à leur atteinte.
- La réalisation des nombreux objectifs n'a pas fait l'objet d'un planning et d'une coordination dans le temps, ce qui engendre des fluctuations au niveau du volume de travail pour l'administration, notamment vers la fin de la législature.
- Certains objectifs sont formulés de manière trop floue.

2.7 Points clés du chapitre

- Les Municipaux sont satisfaits de la collaboration et dans une large mesure du climat de travail au sein de la Municipalité.
- Ils indiquent disposer d'informations nécessaires à leur prise de décision.
- La collaboration entre le législatif et l'exécutif d'Ecublens est jugée constructive.
- Certains Municipaux regrettent le temps imparti en séance à des questions opérationnelles.
- Certains responsables regrettent l'immiscion de la municipalité dans des questions opérationnelles dont ils sont responsables.
- La répartition des compétences entre les Municipaux et les chefs de service/office est jugée adéquate. Certains regrettent son manque de formalisation.
- Aucun service ne dispose d'une formalisation systématique des processus administratifs.
- L'existence d'un programme de législature est appréciée aussi bien par les Municipaux que par les chefs de service/office. Beaucoup regrettent cependant qu'il ne soit que l'addition des prestations à offrir sans vision globale du développement de la commune, sans planning et estimation de coûts.
- Les organes politiques ne disposent pas d'un système de pilotage leur permettant de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des mesures retenues.
- Les chefs de service/office sont satisfaits de l'information qui leur est transmise.
- Peu de chefs de service/office et de cadres connaissent la loi sur l'information du canton de Vaud et son règlement d'application, qui ont pour but de garantir la transparence des activités des autorités publiques.
- Certains Municipaux regrettent l'absence d'une politique en matière de subventionnement caractérisées notamment par une définition de critères d'attribution de fonds.

2.8 Recommandations

Introduire un ordre du jour pour les séances de la Municipalité

Actuellement, les séances de la Municipalité sont tenues sans ordre du jour. Afin de permettre aux Municipaux de se préparer en fonction des sujets abordés, un ordre du jour devrait être établi et transmis aux Municipaux si possible une semaine avant la séance.

Raccourcir le temps d'information au cours des séances de la Municipalité par l'introduction d'une note écrite pour les informations simples

Un temps important est consacré en séance de Municipalité à l'échange d'information. Pour les objets qui ne nécessitent pas de débat, il est proposé que l'information soit diffusée sous la forme d'une note écrite. L'objet étant mentionné à l'ordre du jour, les Municipaux ont toujours la possibilité de poser des questions.

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 prise directement.

Raccourcir le temps consacré en Municipalité à des questions opérationnelles par la délégation de compétences aux chefs de service/office sur la base de procédures clairement définies

La Municipalité consacre un temps important à la discussion de tâches répétitives et opérationnelles comme par exemple la location des salles. Pour se décharger, il est recommandé que des directives soient clairement définies pour les objets délégués (critères de décision, procédures à respecter, contrôle, informations requises par la Municipalité).

Elaborer des lignes directrices pour les projets d'envergure

L'élaboration de certains projets requiert une quantité importante de ressources qui doivent être mobilisées au sein de l'administration. Si la Municipalité ne se prononce sur le projet qu'au moment où le service l'a déjà élaboré, cela peut conduire à des remises en cause qui ont des conséquences importantes. Pour éviter ce type de situations, il est recommandé que la Municipalité fixe des options directrices avant le lancement de tout projet, que les différentes étapes du projet soient discutées dès le départ, de sorte à mettre en évidence les collaborations interservices nécessaires, les objets sur lesquels en cours de projet la Municipalité aura à se prononcer, les délais et les modalités de suivi du projet.

Mettre sur pied un système de pilotage

Actuellement, la Municipalité ne dispose pas 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.

La mise en place d'un système de pilotage basé sur des indicateurs définis en accord avec l'administration devrait combler cette lacune et faciliter à la fois, le travail de la Municipalité et de l'administration.

Evaluer systématiquement les ressources financières et humaines nécessaires pour la réalisation de nouveaux projets adoptés par la Municipalité

La prise de décision de la Municipalité concernant de nouveaux projets devrait se faire sur la base d'une analyse des ressources financières et humaines (internes et externes) nécessaires à l'administration.

Attribuer un responsable politique et administratif pour tous les comptes de la comptabilité communale

Il y a actuellement des postes dans la comptabilité qui ne relèvent ni de la responsabilité d'un Municipal, ni de celle d'un chef de service/office. Afin de pouvoir expliquer et/ou défendre une variation de ces postes, un responsable politique devrait être désigné pour chacun de ces postes. Pour assurer le suivi administratif, il faudrait attribuer chaque compte à un chef de service/office. Les responsabilités politiques et administratives des comptes doivent correspondre aux dicastères et leurs services/offices associés. Actuellement, ce problème se pose pour POLOUEST, le SDIS et la Protection civile.

Elaborer une procédure d'archivage

La commune d'Ecublens n'est pas dotée d'une procédure d'archivage qui définit ce qui doit être classé en respectant les exigences en matière de confidentialité et ce qui peut être détruit. Une telle procédure devrait être définie.

Informier l'administration sur les exigences en matière de transparence

La loi vaudoise sur l'information, son règlement et le document préparé par les autorités cantonales à l'attention des communes : *La loi sur l'information : conséquences pour les communes* ne sont actuellement que faiblement connus par les responsables administratifs. Une information à ce sujet devrait être organisée.

Définir et formaliser des processus administratifs

Il n'existe à ce jour pas de formalisation systématique des processus et procédures de travail. Pour éviter des pertes de temps et des ruptures dans les processus en cas de maladie et de départ à la retraite, il est recommandé de mettre en place une stratégie et un planning pour la définition et la formalisation des processus dans les services. Cette démarche devrait s'inscrire dans une logique d'auto-évaluation (réévaluation régulière des processus définis lors de réunions d'équipes)

Définir une politique de subventionnement

Une politique de subventionnement mériterait d'être définie. Elle devrait fixer les critères d'attribution des fonds et permettre l'élaboration de mandats de prestations liant la commune aux bénéficiaires de la subvention. De tels mandats permettent à l'autorité communale d'avoir une influence sur l'ampleur des prestations offertes et le nombre de leurs bénéficiaires. Ils permettent également à travers les informations précises demandées de suivre l'évolution des prestations, en contrepartie de l'appui accordé.

3 COLLABORATION AU SEIN DE L'ADMINISTRATION

Une bonne collaboration est essentielle pour l'efficacité, l'efficacité et la qualité des prestations fournies par l'administration. Actuellement, plusieurs groupes de travail et commissions ad hoc ont été mis sur pied pour la réalisation de projets spécifiques : Cité d'énergie, terrain de foot, centre socioculturel, logement social, etc.

De plus, une séance hebdomadaire est tenue avec tous les CdS et des réunions entre les services du centre technique (Bâtiments, STDE, Urbanisme et police de construction) et la police de l'Ouest lausannois ont été institutionnalisées (environ deux fois par mois).

3.1 Résultats de l'enquête auprès du personnel

Ce chapitre présente les résultats de l'enquête réalisée auprès du personnel sur la question de la collaboration.²⁶ Trois aspects ont été abordés :

- répartition des tâches au sein de l'équipe /unité
- collaboration au sein du service
- collaboration avec d'autres services

Degré de satisfaction et d'importance concernant la collaboration de l'ensemble du personnel

Questions	Satisfaction moyenne	Importance moyenne	Différence
La répartition des tâches au sein de mon équipe /unité	3.0	3.6	0.6
La collaboration au sein de notre service	3.2	3.7	0.5
La collaboration avec d'autres services	2.8	3.2	0,5 ²⁷

Tableau 8

Dans l'ensemble, le personnel de l'administration attribue une grande importance à la collaboration, notamment à celle qui a lieu au sein des unités et des services. Généralement, le personnel d'Ecublens apprécie cette collaboration de manière positive (>2.5), particulièrement en ce qui concerne la répartition des tâches dans les équipes et la collaboration dans les services. On note cependant une différence entre le degré de satisfaction et

²⁶ Echelle de l'importance

1 : Elément pas important pour moi ; 2 : Elément de peu d'importance, 3 : Elément assez important ; 4 : Elément très important
=> la moyenne de 2.5 constitue donc le point de bascule entre une importance (plutôt) faible ou (plutôt) forte

Echelle de la satisfaction

1 : Je suis très mécontent/e ; 2 : Je suis plutôt insatisfait/e ; 3 Je suis plutôt satisfait/e ; 4 : Je suis très satisfait/e
=> la moyenne de 2.5 constitue donc le point de bascule entre une satisfaction (plutôt) faible ou (plutôt) forte

²⁷ Pour des raisons méthodologiques (nombre de participants limité), les variations au niveau de la deuxième décimale ne sont pas significatives. C'est la raison pour laquelle nous avons arrondi le résultat à une décimale. Par conséquent, il se peut que la différence telle qu'elle figure dans les tableaux soit inférieure ou supérieure à cause des décimales non affichées (mais prises en compte dans les calculs). Par exemple en ce qui concerne la collaboration avec d'autres services les chiffres exacts sont les suivants: satisfaction moyenne = 2.759 (2.8), importance moyenne = 3.246 (3.2), différence = 0.487 (0.5). Cette note s'applique également pour tous les tableaux relatifs à l'enquête auprès du personnel.

d'importance accordée au thème (importance>satisfaction). Ceci indique que les trois aspects de collaboration analysés devraient selon eux être améliorés.

Satisfaction de la collaboration par fonction

Questions	Satisfaction moyenne	Importance moyenne	Moyenne: collaborateurs
La répartition des tâches au sein de mon équipe /unité	3.0	3.1	3.1
La collaboration au sein de notre service	3.2	3.8	3.1
La collaboration avec d'autres services	2.8	3.0	2.8

Tableau 9

Les collaborateurs ont une vision sensiblement plus critique que leurs chefs en ce qui concerne la collaboration au sein des équipes de service.

Satisfaction de la collaboration par service

	La répartition des tâches au sein de mon équipe /unité	La collaboration au sein de notre service	La collaboration avec d'autres services
Moyenne: ensemble	3.0	3.2	2.8
Moyenne: Bâtiments	3.3	3.5	2.6
Moyenne: Contrôle des habitants	3.3	3.5	2.8
Moyenne: Ecoles	3.3	3.4	2.4
Moyenne: Finances	2.3	3.0	3.0
Moyenne: Administration générale	3.4	3.2	3.4
Moyenne: Ressources humaines	3.5	4.0	3.0
Moyenne: Affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs	3.3	2.7	3.0
Moyenne: STDE	2.5	2.8	2.7
Moyenne: Urbanisme et constructions ²⁸	-	-	-

Tableau 10

C'est dans le Service des finances que la répartition des tâches semble être, à ce stade, la plus problématique. La satisfaction est également relativement faible dans le cadre du STDE en ce qui concerne la répartition des tâches et la collaboration interne, ceci s'explique partiellement par divers conflits passés²⁹ et par une récente restructuration, qui a eu pour conséquence la rupture avec certaines habitudes, comme par exemple la possibilité de prendre sa pause dans un café de la place. Si cette restructuration a entraîné certaines frustrations, il est

²⁸ Nombre de collaborateurs trop faible pour garantir l'anonymat des participants à l'enquête.

²⁹ Rapport d'audit confidentiel : Commune d'Ecublens : audit des services Bâtiments et Travaux, 20 mars 2006.

important de souligner qu'elle est également source d'une amélioration des conditions de travail pour d'autres, notamment dans le domaine de la répartition des tâches,³⁰ domaine où des améliorations sont encore nécessaires.

La collaboration interne au Service des affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs semble également avoir un potentiel d'amélioration. Le défi pour un service qui réunit une telle diversité de tâches est évidemment important.

Le peu d'interaction de l'Office des écoles, fortement lié au canton (notamment les réfectoires scolaires), avec les autres services communaux, explique le faible résultat atteint en ce qui concerne la collaboration avec d'autres services.

Selon les avis récoltés en cours d'entretiens, les deux moyennes de satisfaction de la collaboration interservice, peu élevées pour les services responsables des travaux publics et des bâtiments, sont en étroite relation. Des conflits entre les équipes de ces deux services remontent à plusieurs années, mais le climat de travail semble s'être amélioré.³¹

3.2 Types de problèmes de collaboration constatés

La liste ci-dessous, des problèmes de collaboration, a été élaborée sur la base des difficultés mentionnées dans le cadre de l'enquête auprès du personnel, sur la base de l'analyse des tableaux des missions et prestations ainsi que sur la base des entretiens semi-directifs menés avec les CdS et les cadres intermédiaires.

Manque de clarté dans la répartition des tâches

Un certain nombre de prestations que la commune est appelée à fournir à ses citoyens implique la mise en commun de différentes compétences qui sont présentes dans différents services et dicastères. Dans les cas où cela ne peut pas être évité par une réorganisation, la collaboration doit être clairement définie. Il importe notamment de clarifier la répartition des tâches entre les services impliqués et de définir un planning de l'exécution des différentes activités. Sinon, la qualité des prestations est mise en question et l'incertitude au niveau des responsabilités risque de mettre en question le climat de travail.

Problèmes de gestion de projets interservices

Pour la réalisation de projets impliquant la collaboration de plusieurs services, il est crucial que la responsabilité principale soit clairement définie. Le service responsable doit gérer les ressources, le planning, la consultation des parties prenantes, la collaboration et la mise en œuvre. Si un projet n'a aucun chef ou plusieurs, les difficultés de collaboration sont pratiquement inévitables.

Manque de consultation au cours de l'élaboration d'un projet

Dans l'élaboration de projets, il y a souvent des acteurs qui ne sont pas des partenaires prioritaires et qui ne sont donc pas formellement associés, mais qui sont néanmoins concernés : soit parce qu'il faut prendre en considération leurs besoins, soit parce qu'ils disposent d'une expérience ou compétence qui permet d'améliorer la qualité du projet. Si cette consultation ne se fait pas, ou trop tard, le projet risque de ne pas satisfaire les attentes de manière optimale ou les rectifications du projet impliquent un travail supplémentaire important.

³⁰ Résultats des entretiens avec les cadres moyens et des questions ouvertes de l'enquête.

³¹ Rapport d'audit confidentiel : Commune d'Ecublens : audit des services Bâtiments et Travaux, 20 mars 2006.

Flou dans la répartition des compétences en matière des services fournis au sein de l'administration communale

Pour le fonctionnement de l'administration communale, les différents services sont obligés de fournir un nombre important de prestations aux autres services. Certaines unités, comme les ressources humaines, destinent la quasi-totalité de leurs services à des bénéficiaires internes. Pour d'autres acteurs, ce type d'échange est plus ponctuel comme la demande d'un renseignement ou d'une réparation.

Etant donné la structure hiérarchique verticale de l'administration publique, la demande d'une telle prestation « horizontale » peut engendrer des difficultés puisque cela nécessite toujours une allocation, plus ou moins grande, de ressources du service fournisseur d'un autre dicastère. Si les pratiques et procédures en matière de prestations « horizontales » ne sont pas clairement définies, cet aspect peut engendrer des blocages importants.

Transmission tardive d'information et de documents nécessaires à l'exécution d'une tâche transversale

Plusieurs services ont la responsabilité d'effectuer des tâches qui nécessitent la transmission de documents ou d'information préalable : budget, facturations, suivi des paiements, rapport d'activité, préparation des séances de la Municipalité etc. Si ces éléments ne sont pas fournis à temps, le travail ne peut pas être effectué de manière correcte et dans les délais impartis par le service responsable.

Maintien d'une bonne relation entre CdS comme obstacle pour surmonter une difficulté de collaboration

Une bonne ambiance de travail est essentielle pour le fonctionnement d'une organisation. Actuellement, les relations personnelles entre les CdS sont bonnes. Cependant, pour éviter de prendre le risque de remettre en cause cette bonne ambiance, surtout si elle est fragile, certains CdS renoncent à thématiser des difficultés de collaboration avec le responsable du service partenaire, même si les opportunités leur en sont offertes, notamment dans le cadre de la séance hebdomadaire de tous les CdS ou dans celle du centre technique. Cette situation, à première vue contradictoire, laisse entendre qu'une relation non-conflictuelle entre les responsables administratifs s'est établie, au moins en partie, au détriment d'une culture de collaboration qui doit permettre de mettre en évidence des dysfonctionnements.

Crainte de renforcer la surcharge du service partenaire

Résoudre un problème de collaboration avec un autre service implique souvent que celui-ci effectue un travail de plus ou plus rapidement. Certains services ont la réputation de souffrir d'un sous-effectif pour assumer leurs tâches. Les problèmes de collaboration ne sont alors pas abordés puisqu'il y a la crainte de renforcer encore davantage cette surcharge de travail.

3.3 Points clés du chapitre

- La collaboration est jugée satisfaisante dans l'ensemble de l'administration, même si des améliorations sont souhaitées.
- Les principaux problèmes de collaboration sont les suivants :
 - Manque de clarté dans la répartition des tâches entre services
 - Problèmes de gestion de projets interservices
 - Manque de consultation au cours de l'élaboration d'un projet
 - Transmission tardive d'informations et de documents nécessaires à l'exécution d'une tâche transversale
 - Difficulté de thématiser les problèmes de collaboration par crainte de créer des conflits

3.4 Recommandations

Emettre une directive de collaboration

Un nombre important de problèmes de collaboration pourrait être résolu par l'élaboration d'une directive municipale qui oblige tous les services à élaborer et à formaliser des procédures pour chaque domaine de collaboration qui nécessite un engagement significatif et régulier de deux ou plusieurs services. L'élaboration de ces procédures devrait être effectuée par les services en impliquant à la fois les cadres et les collaborateurs amenés à travailler ensemble sur le terrain. Il conviendrait ainsi de clarifier la répartition des tâches et des responsabilités, la communication interservice et les délais à respecter. Les Municipaux responsables des services devraient piloter la démarche et valider les procédures. De manière régulière, ces procédures devraient être réévaluées à l'occasion de réunions entre les équipes.

Définition d'un dicastère et service/office responsable pour chaque projet

Pour éviter des flous dans la répartition des tâches, pour chaque projet, la Municipalité doit désigner un dicastère et service/office responsable : cette tâche doit impliquer la gestion du projet, le respect des délais, la consultation des partenaires et en cas de besoin l'organisation de la collaboration.

4 ORGANISATION DES DICASTERES, SERVICES ET OFFICES

Afin de déterminer si l'organisation des dicastères, services et offices est optimale, un tableau des missions, prestations, bases légales, de leurs destinataires et des partenaires associés a été élaboré pour chaque service et office en collaboration avec les responsables administratifs et politiques respectifs. Etant donné le nombre de pages important de l'ensemble des tableaux, ils sont recueillis dans un rapport spécifique.³²

Les différentes propositions de transferts sont le résultat de l'analyse de ces tableaux, des entretiens avec les Municipaux et CdS et de plusieurs contacts pris par email entre l'équipe de l'Idheap et les parties prenantes de l'administration d'Ecublens.

4.1 Critères d'analyse de la répartition des tâches entre les dicastères et services

L'analyse de la répartition des tâches est guidée par les quatre critères ci-dessous.

1) *Champs de compétences*

Ce critère part du postulat que chaque entité administrative est exclusivement compétente dans un domaine particulier et dispose du savoir-faire nécessaire à la réalisation des tâches qui lui sont confiées et à la fourniture de prestations. La répartition des tâches entre les différentes entités administratives doit, pour être claire et optimale, tenir compte de l'existence de ces champs de compétence exclusifs qui permettront de limiter le nombre de collaborations nécessaires ou d'engager des collaborations sur la base de répartitions des tâches claires dans le cadre de projets interdisciplinaires.

2) *Cohérence des publics cibles*

Chaque public cible est particulier et exige un traitement qui lui est adapté. La constitution des dicastères, organisée autour des publics cibles, assure d'une part, une plus grande cohérence dans l'action et permet d'éviter d'autre part, aussi bien pour l'administration que pour les citoyens, la multiplication des interlocuteurs.

3) *Visibilité*

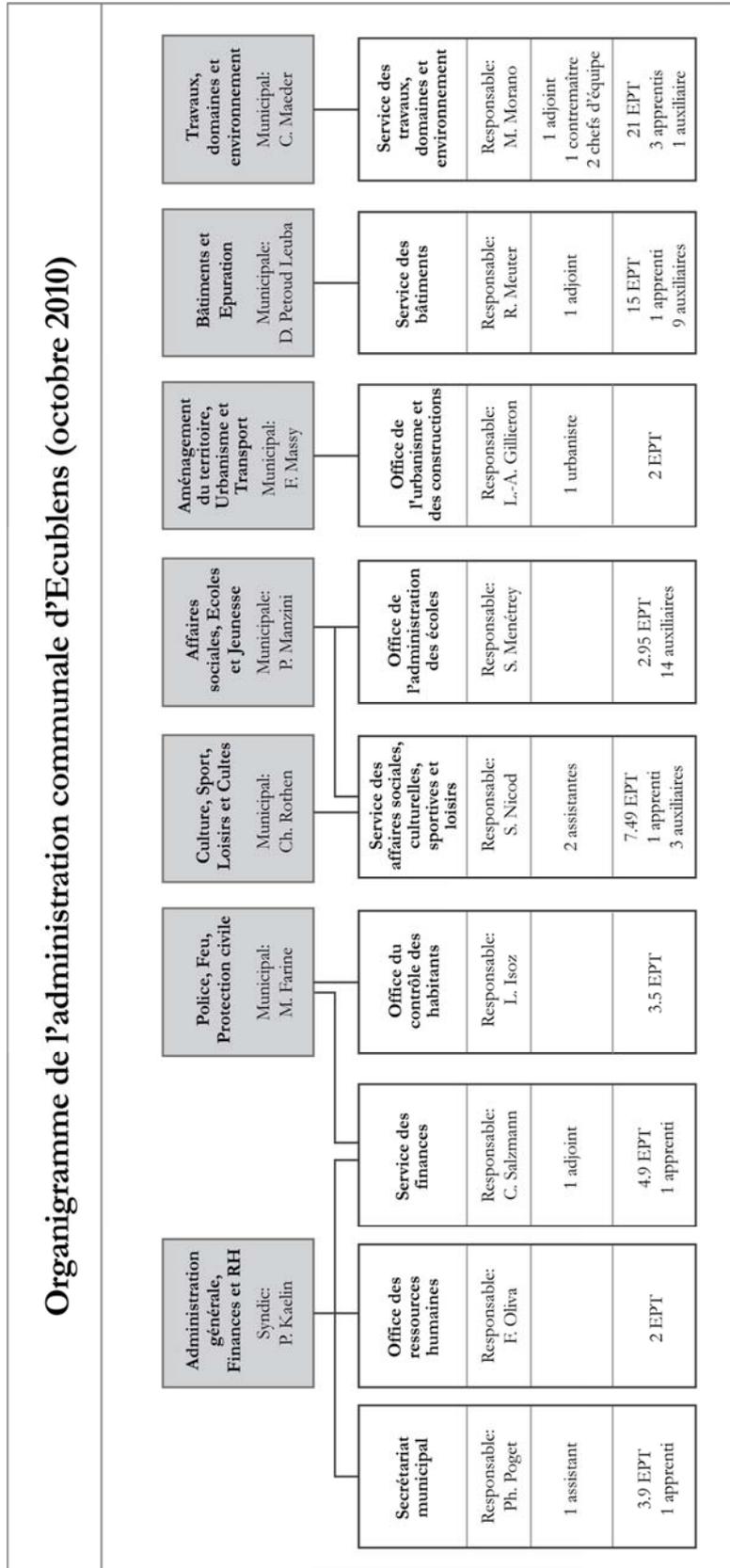
La visibilité d'un Conseiller municipal varie en fonction de ses champs de compétences. La répartition des tâches entre les dicastères devrait garantir une visibilité équilibrée entre les différents membres de la Municipalité en tant que politiciens élus.

4) *Dépendance d'un Conseiller municipal*

Chaque CdS ne devrait dépendre que d'un Conseiller municipal.

³² Recueil des tableaux des missions et des prestations de l'administration communale d'Ecublens, Idheap, juin 2010.

4.2 Organigramme actuel de la commune



4.3 Transferts de tâches proposés

Suite aux différentes analyses, 5 différents transferts sont proposés.

Gérance des bâtiments locatifs : Service social => gérance privée sous surveillance du Service des finances

Le Service des affaires sociales, cultures, sportives et loisirs assume la gérance des bâtiments locatifs de la commune. Il s'agit d'une prestation spécifique qui demande des compétences spécifiques qui ne sont pas requises pour offrir les autres prestations du service.

En offrant cette prestation, la personne responsable est amenée à collaborer de manière régulière avec le personnel du Service des bâtiments qui s'occupe des réparations et de l'entretien des immeubles. Cela implique une collaboration qui ne satisfait :

- ni les locataires, qui veulent que toutes les réparations soient faites rapidement
- ni la personne responsable de la gérance, qui doit minimiser les coûts d'entretiens pour la commune et demander au personnel du Service des bâtiments d'effectuer des réparations sans avoir avec eux de lien hiérarchique
- ni le Service des bâtiments, qui n'est pas en contact direct avec les locataires, et pour lequel l'entretien et les réparations des logements représentent un travail important

Un autre problème réside enfin dans le fait qu'un certain nombre d'appartements hébergent des personnes employées par la commune. Il y a donc un conflit inévitable pour la personne en charge de cette gérance entre la défense des intérêts de la commune, propriétaire des biens immobiliers, et une loyauté envers ses collègues. Etant donné que cette difficulté ne peut être résolue par un transfert au sein de l'administration communale, il est proposé de déléguer cette compétence à une gérance privée et de la mettre sous surveillance du Service des finances en ce qui concerne les flux financiers.

Gestion de la location des salles communales : Service des finances => Service des bâtiments

Actuellement le service des finances est responsable de prêter et louer les salles communales à des tiers. En revanche, l'accueil, le suivi et le contrôle des locataires sont assurés par les concierges du Service des bâtiments. Cela est source de difficultés dans la collaboration entre ces deux unités et implique des contacts avec différents interlocuteurs pour les locataires des salles. C'est la raison pour laquelle, il est proposé que cette tâche soit confiée au Service des bâtiments. Les aspects financiers liés à cette tâche ne sont pas compliqués, ils pourront être assurés sans difficulté par le secrétariat du Service des bâtiments.

Gestion des locations du refuge : Service des finances => Service des bâtiments

La proposition de ce transfert se base sur le même raisonnement que pour le transfert de la location des salles communales.

La Municipale du Service des bâtiments est par ailleurs membre du comité de ce refuge, ce qui justifie également le transfert de cette tâche vers son dicastère.

Initiatives et référendums : Administration générale => Office du contrôle des habitants

Le contrôle des initiatives et référendums se fait dans un premier temps par le contrôle des habitants qui détient le registre civique. Par la suite, le secrétaire municipal signe chaque liste et les transmet aux comités. Afin de gagner en efficacité, le contrôle des habitants devrait assumer l'entier du processus.

Responsabilité de la commission du fonds de développement durable : STDE => Service des bâtiments

Les autorités politiques désirent développer une réelle politique du développement durable. Pour assurer une répartition des tâches équilibrée entre les dicastères et permettre une synergie avec les questions énergétiques et le développement durable, il a été proposé de transférer la responsabilité de la commission du fond de développement durable au Service des bâtiments.

4.4 Renforcement de certaines prestations souhaitées

Promotion économique

La promotion économique relève de la compétence du Syndic qui assume cette tâche par des contacts personnels. Aussi bien les Municipaux que certains CdS souhaitent le renforcement de cette mission et son inscription dans les axes stratégiques de la commune.

Cette mission pourrait être clairement rattachée au Service des finances. Dans ce cas, la liste des entreprises gérée par le Service des affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs devrait être y transférée.

Renforcer la communication externe de la commune

Le projet du journal communal a été lancé par le Service des affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs et ses deux responsables Municipaux. Le contenu de la publication est essentiellement en lien avec la vie associative, culturelle et sportive de la commune, ce qui justifie, dans une certaine mesure, l'attribution de cette tâche au service actuellement responsable. Tout en saluant cette initiative, certains estiment qu'une stratégie de communication communale devrait être définie et que sa mise en œuvre devrait être placée sous la responsabilité d'un spécialiste en communication, appelé à collaborer étroitement avec le service actuellement en charge du journal. Ce spécialiste en communication devrait être rattaché au Greffe, responsable actuellement de la communication.

Organisation du repas ou de la sortie du personnel

Le repas et la sortie du personnel sont actuellement organisés par l'association du personnel communal de manière bénévole. L'Office des RH, responsable du budget de ces activités, souhaite pouvoir davantage coordonner ces activités en maintenant la collaboration avec l'association du personnel.

4.5 Organigramme proposé

Sur la base de l'analyse de la répartition des tâches effectuée et d'une démarche participative avec les Municipaux et chefs de service/office, la nouvelle organisation suivante a été proposée.

ADMINISTRATION GÉNÉRALE, FINANCES ET PROMOTION ÉCONOMIQUE

- Service de l'administration générale et de l'information
- Service des finances et de l'informatique
- Service des ressources humaines

BÂTIMENTS ET DEVELOPPEMENT DURABLE

- Service des bâtiments, de l'épuration et du développement durable

CULTURE, SPORT, INTEGRATION ET PAROISSES

- Service de la culture, de la jeunesse, du sport, de l'intégration et des paroisses

PETITE ENFANCE, AFFAIRES SOCIALES-ET SCOLAIRES

- Office de l'administration des écoles
- Service des affaires sociales et de la petite enfance

SECURITE PUBLIQUE ET POPULATION

- Office du contrôle des habitants

TRAVAUX, INFRASTRUCTURES ET ENVIRONNEMENT

- Service des travaux, des infrastructures et de l'environnement

URBANISME ET MOBILITÉ

- Office de l'urbanisme, des constructions et de la mobilité

4.6 Adéquation des délégations et représentations des Conseillers municipaux avec leurs dicastères

Dans un souci de cohérence et d'efficacité, les représentations de Municipaux doivent être en adéquation avec les missions dont ils ont la responsabilité. C'est la raison pour laquelle la figure ci-dessous met en évidence le nombre de représentations par Municipaux, tandis que le tableau suivant questionne certaines de ces représentations.

Nombre de représentations des Municipaux

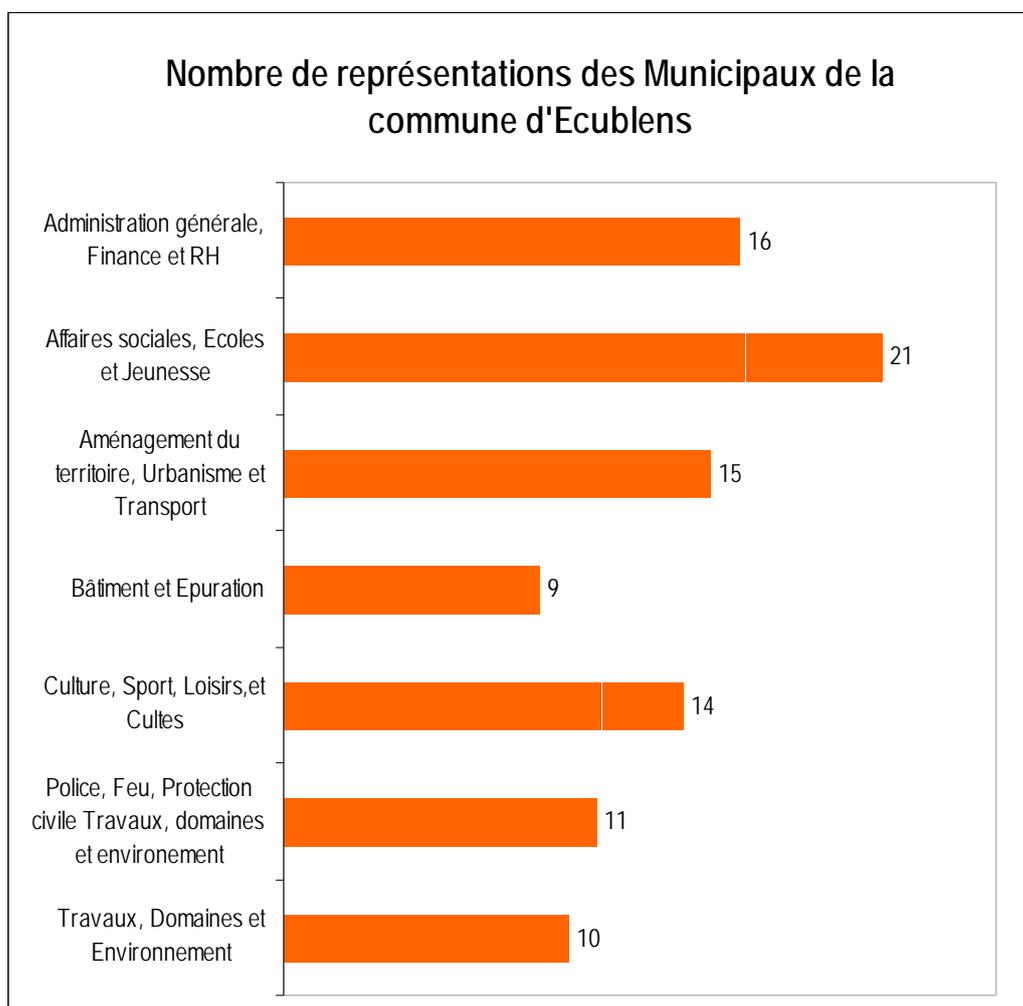


Figure 1

Représentations et délégations sans liens avec le dicastère

Municipaux des dicastères :	Représentation sans liens avec le dicastère	Commentaires et propositions de transfert
Administration générale, Finances et RH	Commission de construction du bâtiment socioculturel	Projet qui sera bientôt terminé
Aménagement du territoire, Urbanisme et Transport	Galerie du Pressoir de Bassenges	Le Municipal était déjà membre du comité avant son entrée en fonction. Il faudrait proposer au Municipal responsable de la culture d'y siéger.
	Fondation de l'EMS « Les Baumettes »	Le Municipal siège dans le conseil de cette fondation. La Municipale du dicastère des Affaires sociales, Ecoles et Jeunesse est également représentée dans cette fondation.
Bâtiments et Epuration	Société coopérative du refuge	Si la proposition de transférer la location du refuge du Service des finances au Service des bâtiments (chapitre précédent) est retenue, cette représentation est pertinente.

4.7 Points clés du chapitre

- Des problèmes de répartition des tâches ont été mis en évidence dans 6 services et offices
- Pour les domaines de la promotion économique et de la communication externe de la commune un renforcement des prestations est souhaité
- Le nombre de représentations varie considérablement d'un Municipal à l'autre.

4.8 Recommandations

Cinq propositions de transferts de tâches sont faites :

- Gérance des bâtiments locatifs : Service social => gérance privée sous surveillance du Service des finances
- Gestion de la location des salles communales : Services des finances => Service des bâtiments
- Gestion des locations du refuge : Services des finances => Service des bâtiments
- Initiatives et référendums : Administration générale => Office du contrôle des habitants
- Responsabilité de la commission du fond de développement durable : STDE => Service des bâtiments

La nouvelle organisation proposée met en évidence les prestations communales

5 RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DU PERSONNEL

Un questionnaire a été envoyé à l'ensemble du personnel communal d'Ecublens, de sorte à connaître son degré de satisfaction quant aux thèmes suivants³³ :

- Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité
- Outils et environnement de travail
- Climat de travail relationnel
- Information, communication
- Encadrement et conduite du personnel
- Gestion des horaires de travail
- Image de l'employeur «Administration d'Ecublens »

5.1 Méthode et taux de réponse

Le personnel a eu la possibilité de répondre par retour de courrier ou via un formulaire Internet. Le taux de réponse est de 67%. Ce pourcentage satisfaisant correspond au taux usuel de réponses dans le cadre des enquêtes de satisfaction menées auprès du personnel.

Le questionnaire de l'enquête a été validé par le Groupe de travail sur le fonctionnement communal (GTFC) dont la responsable RH fait partie.

Pour chaque item, les collaborateurs de la commune ont évalué premièrement, leur degré de satisfaction actuel sur une échelle de 1 à 4³⁴. Dans un deuxième temps, ils se sont prononcés sur les mêmes éléments en indiquant le degré d'importance qu'ils leur accordent sur une échelle allant de 1 à 4³⁵.

Pour chaque élément évalué par les collaborateurs, la différence entre les variables importance et satisfaction donnent un indice du besoin d'agir, si l'on se base sur leur appréciation. Cet indice permet en effet de repérer, pour chacun des éléments, les décalages entre les attentes des collaborateurs et leur appréciation de la situation réelle en matière de conditions de travail. Plus l'indice est élevé plus l'élément est considéré comme problématique par les collaborateurs.

³³ Pour les questions liées à la collaboration interne et entre services ainsi que la répartition des tâches au sein de l'équipe se référer au chapitre correspondant.

³⁴ 1= Je suis très mécontent/e ; 2= Je suis plutôt insatisfait/e ; 3= Je suis plutôt satisfait/e ; 4= Je suis très satisfait/e.

³⁵ 1= Elément pas important pour moi ; 2= Elément de peu d'importance ; 3= Elément assez important ; 4= Elément très important.

Profil des participants

Répartition des participants selon les tranches d'âge

	Répondants	% Répondants
Moins de 20 ans	4	5%
20-29 ans	9	12%
30-39 ans	10	14%
40-49 ans	21	28%
50-59 ans	17	23%
60 ans et plus	10	14%
Sans réponse	3	4%
Total	74	100%

Tableau 11

Les tranches d'âge 40-59 ans comprennent la majorité des participants à l'enquête, soit 51%.

Répartition des participants selon le genre

	Nombre de répondants	Nombre de collaborateurs	Proportion de répondants (en %)	Proportion de collaborateurs (en %)
Femme	40	54	54%	49%
Homme	34	56	46%	51%
Total	74	110	100%	100%

Tableau 12

Plus de la moitié des participants à l'enquête sont des femmes alors que la distribution réelle selon le genre au sein de l'administration est plus équilibrée avec sensiblement plus d'hommes (51% d'hommes contre 49% de femmes). Les femmes ont donc légèrement plus participé que les hommes.

Répartition des participants selon la durée de leur fonction au sein de l'administration d'Ecublens

	Répondants	% Répondants
Moins d'un an	6	8%
1-5 ans	28	38%
6-10 ans	16	22%
Plus de 10 ans	21	28%
Sans réponse	3	4%
Total	74	100%

Tableau 13

Près de 30% des répondants sont en poste depuis plus de 10 ans.

Répartition des participants selon le taux d'activité

	Répondants	% Répondants
Moins de 50 %	15	20%
50-90%	13	18%
Plus de 90%	43	58%
Sans réponse	3	4%
Total	74	100%

Tableau 14

Une majorité de l'effectif des participants a un taux d'activité de plus de 90%.

Répartition des participants selon le service dans lequel ils travaillent

	Nombre de répondants	Nombre de collaborateurs	Proportion de répondants (en %)	Proportion de collaborateurs (en %)
Archive + Organistes ³⁶	1	3	1%	1%
Service des bâtiments	19	31	26%	28%
Office du contrôle des habitants	4	4	5%	4%
Office de l'administration des écoles	11	15	15%	14%
Service des finances	3	4	4%	4%
Administration générale	6	6	8%	5%
Office des ressources humaines	3	3	4%	3%
Service des affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs	10	15	14%	14%
Service des travaux, domaines et environnement	15	27	20%	25%
Office de l'urbanisme et des constructions	2	2	3%	2%
Total	74	110	100%	100%

Tableau 15

Le tableau précédant montre une répartition des participants selon le service dans lequel ils travaillent et met en évidence une bonne représentativité des services.

³⁶ Personnel non associé à un service communal spécifique.

Répartition des participants selon le statut

	Nombre de répondants	Nombre de collaborateurs	Proportion de répondants (en %)	Proportion de collaborateurs (en %)
Apprentis	6	6	8%	6%
CdS	8	9	11%	8%
Collaborateurs	60	95	81%	86%
Total	74	110	100%	100%

Tableau 16

La participation de pratiquement tous les CdS montre leur implication dans le fonctionnement de l'administration. Les apprentis ont également tous participé à l'enquête. Dans l'ensemble les 3 types de statuts sont bien représentés.

5.2 Résultats de l'enquête

Enseignements de l'enquête

Le niveau de satisfaction globale atteint près de 75%, indiquant que les conditions de travail des collaborateurs de la commune sont perçues dans l'ensemble positivement.

L'enquête révèle que le niveau de satisfaction globale varie selon différentes caractéristiques telles que le statut du répondant, le genre, la tranche d'âge, la durée de la fonction exercée au sein de l'administration communale, le taux d'activité et le service auquel le collaborateur est attaché.

Moyenne de satisfaction globale selon les catégories : statut, genre, tranches d'âge, durée de fonction, taux d'activité et service

	Moyenne	Différence par rapport à la moyenne globale ³⁷
Satisfaction moyenne globale (toutes catégories confondues)	74.5	-
Satisfaction moyenne selon le statut occupé		
CdS	87.5	13.0
Collaborateurs	74.7	0.3
Apprentis	51.0	-23.5
Satisfaction moyenne selon le genre		
Femmes	71.1	-3.3 ²⁷
Hommes	78.5	4.0

³⁷ Quand le chiffre est en positif, la satisfaction est d'autant supérieure à la moyenne. Quand il est en négatif, la satisfaction est d'autant inférieure.

Satisfaction moyenne selon la tranche d'âge		
Moins de 20 ans	48.3	-26.2
20-29 ans	60.0	-14.5
30-39 ans	83.9	9.4
40-49 ans	77.4	2.9
50-59 ans	70.3	-4.2
60 ans et plus	88.0	13.5
Satisfaction moyenne selon la durée de fonction		
en fonction depuis <1 an	70.8	-3.7
en fonction entre 1-5 ans	68.1	-6.4
en fonction entre 6-10 ans	74.3	-0.2
en fonction depuis >10 ans	84.5	10.0
Satisfaction moyenne selon le taux d'activité		
<50%	74.7	0.2
50-90%	75.4	0.9
>100%	74.3	-0.2
Satisfaction moyenne selon le service		
Archive	75.0	0.5
Service des bâtiments	75.0	0.5
Office du contrôle des habitants	68.3	-6.2
Office de l'administration des écoles	80.3	5.8
Service des finances	85.0	10.5
Administration générale	89.6	15.1
Office des ressources humaines	90.0	15.5
Service des affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs	75.0	0.5
Service des travaux, domaines et environnement	64.2	-10.3
Office de l'urbanisme et des constructions	87.5	13.0

Tableau 17

Le tableau précédant présente le niveau de satisfaction moyen selon les différentes caractéristiques mentionnées. Pour chacune des caractéristiques nous indiquons l'écart moyen de la catégorie particulière par rapport à la moyenne globale (dernière colonne du tableau). Un écart positif indique une plus grande satisfaction de la catégorie que la moyenne des répondants, alors qu'un écart négatif indique une satisfaction inférieure à la moyenne de la catégorie particulière.

Les points saillants sont discutés ci-après.

Le statut occupé influence la satisfaction liée aux conditions de travail. Plus la place occupée dans la hiérarchie est élevée, plus la satisfaction est élevée. En conséquence, les apprentis, sont les plus insatisfaits du groupe examiné, enregistrant un écart négatif important par rapport à la moyenne globale (-23.5). Il est possible qu'ils considèrent leur situation comme étant plus précaire.

Les femmes sont moins satisfaites de leurs conditions de travail que les hommes (différence de plus de 7 points de pourcentage). Le fait que les postes d'encadrement sont assumés majoritairement par des hommes, peut partiellement expliquer cette différence.

Les écarts de satisfaction entre classes d'âge confirment également cette tendance liée au statut occupé, dans la mesure où les jeunes (en dessous de 29 ans et plus particulièrement les moins de 20 ans) sont moins satisfaits par rapport à la moyenne globale. Les apprentis notamment sont compris dans ces classes d'âge (particulièrement les moins de 20 ans). Ainsi, à une satisfaction moindre des classes d'âges jeunes, s'oppose un taux de satisfaction élevé des classes d'âge plus anciennes.

La variation de la satisfaction en fonction de l'entrée en fonction au sein de l'administration suit également cette ligne d'argumentation, dans la mesure où l'expérience et l'ancienneté conduisent à des postes d'encadrement ainsi qu'à une meilleure connaissance des rouages et des procédures au sein de l'institution. En conséquence, l'écart positif à la moyenne est enregistré pour les répondants en poste depuis plus de 10 ans. Il est intéressant de noter que la catégorie la moins satisfaite par rapport à la moyenne n'est pas celle en poste depuis moins d'un an (engagement le plus récent) mais celle ayant entre 1 et 5 ans d'ancienneté.

La satisfaction ne varie que très faiblement en fonction du taux d'activité exercé par les répondants. Les écarts à la moyenne sont insignifiants. Ainsi le temps partiel et le temps plein n'ont pas un impact prépondérant sur la perception des conditions de travail.

Enfin, on observe des différences de satisfaction selon les différents services. Le contrôle des habitants et le STDE enregistrent des taux de satisfaction plus faibles par rapport à la moyenne alors que les services des finances et surtout l'administration générale et les ressources humaines atteignent des taux de satisfaction très élevés (jusqu'à 90% pour les RH). Cette différence entre services peut s'expliquer d'une part, d'une façon méthodologique en soulignant qu'une évaluation négative dans un petit service a plus de poids sur la moyenne obtenue par le service que dans un grand. Cette différence peut, d'autre part, s'expliquer par des modes de gestion de service différents, la présence de différents corps de métiers dont les conditions de travail varient et par l'héritage ou pas de conflits. Confrontée aux résultats du sondage, l'équipe de l'Office du contrôle des habitants a souhaité préciser que sa satisfaction de travail relativement faible est liée à un manque d'appréciation et de reconnaissance du travail fourni.

Le tableau suivant présente, la satisfaction moyenne des collaborateurs en fonction de chacun des items relatifs aux conditions de travail.

Les conditions de travail sont ordonnées de l'item dont la satisfaction moyenne est la plus faible à l'item dont la satisfaction moyenne est la plus élevée. Les cellules grisées indiquent les conditions de travail les plus problématiques. Il s'agit de celles dont le score moyen se situe entre 0 et 3. En dessous du score moyen de 2.5 les collaborateurs sont (plutôt) insatisfaits. Cependant, nous avons choisi d'élargir l'identification des opportunités de réflexion et d'intervention à un intervalle de score moyen allant de 2.5 à 3 (situation plutôt satisfaisante). En conséquence ces éléments méritent d'être examinés également.

Satisfaction des collaborateurs, selon les différents items du questionnaire

Thématiques	Conditions de travail	Satisfaction moyenne
Information, communication	L'information que je reçois sur les autres services	2.4
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	Les possibilités de promotion interne	2.5
Information, communication	L'information que je reçois sur toute l'administration communale	2.6
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	Les possibilités de mobilité entre services	2.7
Encadrement et conduite du personnel	La reconnaissance reçue pour mon travail	2.8
Information, communication	Les possibilités de faire passer une information « vers le haut »	2.8
Encadrement et conduite du personnel	La gestion des conflits au sein de l'équipe	2.8
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	La prise en compte de mes propositions	2.8
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	Les possibilités d'exprimer mes idées	2.9
Encadrement et conduite du personnel	La façon dont mon travail est évaluée	2.9
Information, communication	L'information régulière que je reçois sur mon service	2.9
Climat de travail relationnel	Les relations avec les autorités politiques	3.0
Encadrement et conduite du personnel	La clarté des objectifs poursuivis par mon service	3.0
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	L'utilité des formations proposées avec mes besoins professionnels	3.0
Tâches et responsabilités confiées	L'ampleur, le volume des tâches que je dois assumer	3.0
Tâches et responsabilités confiées	Les critères d'évaluation de mon travail	3.0
Information, communication	L'information reçue lors de mon entrée en fonction	3.1
Encadrement et conduite du personnel	La planification du travail	3.1
Encadrement et conduite du personnel	L'encadrement	3.1
Outils et environnement de travail	Les possibilités d'aménager ma place de travail pour travailler dans des conditions saines	3.1
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	La qualité des formations que j'ai suivies ces dernières années	3.1
Encadrement et conduite du personnel	La clarté des directives reçues	3.1
Climat de travail relationnel	Les relations avec la hiérarchie administrative	3.1
Climat de travail relationnel	Les relations avec les autres services	3.2
Outils et environnement de travail	Mes instruments de travail (outils, informatique, etc.)	3.2
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	La possibilité d'utiliser mes compétences	3.2
Encadrement et conduite du personnel	La clarté des objectifs fixés pour mon travail	3.2
Gestion des horaires de travail	La compensation des heures supplémentaires	3.2
Climat de travail relationnel	Le climat général dans l'administration d'Ecublens	3.2
Gestion des horaires de travail	La conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale	3.3
Tâches et responsabilités confiées	Les responsabilités attachées à ma fonction	3.3

Outils et environnement de travail	Les possibilités d'aménager ma place de travail pour effectuer mes tâches de manière efficace	3.3
Gestion des horaires de travail	La planification des vacances	3.3
Outils et environnement de travail	L'environnement de travail (bruit, aération, etc.)	3.3
Tâches et responsabilités confiées	Le type de travaux qui me sont confiés	3.4
Image de l'employeur «Administration d'Ecublens »	La réputation de l'employeur « Administration d'Ecublens »	3.4
Image de l'employeur «Administration d'Ecublens »	L'employeur « Administration d'Ecublens » par rapport à d'autres employeurs	3.4
Image de l'employeur «Administration d'Ecublens »	Les conditions d'emploi offertes	3.4
Climat de travail relationnel	Les relations avec mes collègues de l'unité /du groupe	3.4
Gestion des horaires de travail	La répartition du temps de travail par mois	3.5
Image de l'employeur «Administration d'Ecublens »	La sécurité de l'emploi	3.5
Gestion des horaires de travail	Mes horaires de travail journalier	3.5

Tableau 18

Les scores indiquent une satisfaction bonne dans l'ensemble puisque seul un item (l'information reçue des autres services) est jugé insatisfaisant par les collaborateurs (2.4).

Les items identifiés comme étant les plus problématiques sont :

- L'information et la communication (tous les items de la thématique sauf un)
- L'encadrement et la conduite du personnel (3 items de la thématique sur 8)
- La valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité (4 items de la thématique sur 7)

Les thèmes considérés comme satisfaisants, pour lesquels une possibilité d'amélioration existe :

- Outils et environnement de travail
- Climat de travail relationnel
- Gestion des horaires de travail
- Image de l'employeur «Administration d'Ecublens »

Le tableau suivant intègre en supplément de la colonne satisfaction deux autres colonnes. La première, représente l'importance accordée aux différents éléments. L'autre colonne calcule l'écart entre la satisfaction moyenne exprimée par les collaborateurs selon chacun des éléments listés et l'importance moyenne qu'ils accordent à ces différents éléments. Ce calcul représente le degré du besoin d'agir selon le point de vue des collaborateurs. Plus l'écart est grand, plus le degré d'intervention possible est considéré comme important aux yeux des collaborateurs. Le tableau est présenté selon un ordre d'intervention décroissant de différences.

Besoin d'agir du point de vue des collaborateurs

Thématiques	Conditions de travail	Satisfaction moyenne	Importance moyenne	Différence importance - satisfaction
Encadrement et conduite du personnel	La reconnaissance reçue pour mon travail	2.8	3.7	0.9
Encadrement et conduite du personnel	La gestion des conflits au sein de l'équipe	2.8	3.6	0.8
Encadrement et conduite du personnel	La façon dont mon travail est évalué	2.9	3.7	0.8
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	Les possibilités de promotion interne	2.5	3.3	0.8
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	La prise en compte de mes propositions	2.8	3.4	0.6
Encadrement et conduite du personnel	La planification du travail	3.1	3.7	0.6
Information, communication	Les possibilités de faire passer une information « vers le haut »	2.8	3.4	0.5 ²⁷
Encadrement et conduite du personnel	La clarté des objectifs poursuivis par mon service	3.0	3.5	0.5
Information, communication	L'information régulière que je reçois sur mon service	2.9	3.4	0.5
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	Les possibilités d'exprimer mes idées	2.9	3.4	0.5
Information, communication	L'information que je reçois sur toute l'administration communale	2.6	3.1	0.5
Encadrement et conduite du personnel	La clarté des objectifs fixés pour mon travail	3.2	3.6	0.5 ²⁷
Encadrement et conduite du personnel	L'encadrement	3.1	3.5	0.5 ²⁷
Information, communication	L'information que je reçois sur les autres services	2.4	2.8	0.4
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	La possibilité d'utiliser mes compétences	3.2	3.6	0.4
Outils et environnement de travail	Les possibilités d'aménager ma place de travail pour travailler dans des conditions saines	3.1	3.5	0.4
Information, communication	L'information reçue lors de mon entrée en fonction	3.1	3.5	0.4
Outils et environnement de travail	Mes instruments de travail (outils, informatique, etc.)	3.2	3.6	0.4
Climat de travail relationnel	Les relations avec les autorités politiques	3.0	3.3	0.4 ²⁷
Climat de travail relationnel	Les relations avec la hiérarchie administrative	3.1	3.5	0.4
Tâches et responsabilités confiées	L'ampleur, le volume des tâches que je dois assumer	3.0	3.4	0.4
Tâches et responsabilités confiées	Les critères d'évaluation de mon travail	3.0	3.4	0.4
Climat de travail relationnel	Les relations avec mes collègues de l'unité /du groupe	3.4	3.8	0.4

Gestion des horaires de travail	La conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale	3.3	3.6	0.4 ²⁷
Encadrement et conduite du personnel	La clarté des directives reçues	3.1	3.5	0.4
Tâches et responsabilités confiées	Les responsabilités attachées à ma fonction	3.3	3.6	0.4 ²⁷
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	L'utilité des formations proposées avec mes besoins professionnels	3.0	3.4	0.3 ²⁷
Gestion des horaires de travail	La compensation des heures supplémentaires	3.2	3.5	0.3
Tâches et responsabilités confiées	Le type de travaux qui me sont confiés	3.4	3.7	0.3
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	La qualité des formations que j'ai suivies ces dernières années	3.1	3.4	0.3
Outils et environnement de travail	L'environnement de travail (bruit, aération, etc.)	3.3	3.6	0.2 ²⁷
Outils et environnement de travail	Les possibilités d'aménager ma place de travail pour effectuer mes tâches de manière efficace	3.3	3.5	0.2
Gestion des horaires de travail	La planification des vacances	3.3	3.5	0.2
Image de l'employeur «Administration d'Ecublens »	Les conditions d'emploi offertes	3.4	3.6	0.2
Climat de travail relationnel	Les relations avec les autres services	3.2	3.3	0.2 ²⁷
Climat de travail relationnel	Le climat général dans l'administration d'Ecublens	3.2	3.4	0.2
Image de l'employeur «Administration d'Ecublens »	La sécurité de l'emploi	3.5	3.7	0.2
Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité	Les possibilités de mobilité entre services	2.7	2.8	0.2 ²⁷
Image de l'employeur «Administration d'Ecublens »	L'employeur « Administration d'Ecublens » par rapport à d'autres employeurs	3.4	3.5	0.1
Gestion des horaires de travail	Mes horaires de travail journalier	3.5	3.6	0.1
Gestion des horaires de travail	La répartition du temps de travail par mois	3.5	3.5	0.0
Image de l'employeur «Administration d'Ecublens »	La réputation de l'employeur « Administration d'Ecublens »	3.4	3.4	0.0

Tableau 19

Les éléments auxquels les collaborateurs accordent le moins d'importance sont:

- Les possibilités de mobilité entre services (valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité)
- L'information que je reçois sur les autres services (Information, communication)

Tous les autres éléments sont considérés comme au moins assez importants par les collaborateurs.

Les éléments d'intervention pour lesquels l'écart entre aspiration et perception est le plus grand, se regroupent principalement selon deux catégories de thématiques, et sont les suivants :

- L'encadrement et la conduite du personnel :
 - la reconnaissance du travail fourni par les collaborateurs
 - la gestion des conflits au sein de l'équipe
 - la façon d'évaluer le travail des collaborateurs
- La valorisation des compétences, la formation, l'évolution et la mobilité :
 - les possibilités de promotion à l'interne

Analyse de la satisfaction des conditions de travail selon les groupes de thématiques

Les différents éléments sous forme de groupes thématiques sont discutés ci-dessous :

Tâches et responsabilités confiées

Conditions de travail	Satisfaction	Importance	Importance - Satisfaction
L'ampleur, le volume des tâches que je dois assumer	3.0	3.4	0.4
Les critères d'évaluation de mon travail	3.0	3.4	0.4
Les responsabilités attachées à ma fonction	3.3	3.6	0.4 ²⁷
Le type de travaux qui me sont confiés	3.4	3.7	0.3

Tableau 20

Les employés sont en moyenne plutôt satisfaits quant aux tâches et aux responsabilités qui leur sont confiées, ce tant en termes de quantité que de qualité de travail à effectuer. Les critères d'évaluation de leur travail sont également satisfaisants.

Valorisation des compétences, formation, évolution, mobilité

Conditions de travail	Satisfaction	Importance	Importance - Satisfaction
Les possibilités de promotion interne	2.5	3.3	0.8
Les possibilités de mobilité entre services	2.7	2.8	0.2 ²⁷
L'utilité des formations proposées avec mes besoins professionnels	3.0	3.4	0.3 ²⁷
La qualité des formations que j'ai suivies ces dernières années	3.1	3.4	0.3
La prise en compte de mes propositions	2.8	3.4	0.6
Les possibilités d'exprimer mes idées	2.9	3.4	0.5
La possibilité d'utiliser mes compétences	3.2	3.6	0.4

Tableau 21

MOBILITE ET EVOLUTION

Les possibilités de mobilité entre services sont jugées insatisfaisantes, mais en même temps cet élément n'est pas considéré comme étant très important. Par contre, les possibilités de promotion interne, qui sont également jugées insatisfaisantes, sont quant à elles plus valorisées aux yeux des collaborateurs.

L'office RH confirme qu'il n'y a pas de politique ou de stratégie relative au développement de la carrière des collaborateurs. Le champ des opportunités professionnelles au sein d'une administration communale est certes plus restreint que dans des administrations de plus grande ampleur comme les administrations cantonales, cependant il serait possible d'exploiter le potentiel de développement de carrière et de mobilité interne afin de conserver le personnel motivé et performant (fidélisation).

Par ailleurs les entretiens mettent en évidence le manque de planification et d'anticipation quant aux besoins en effectifs de l'institution. En effet, des questionnements quant au remplacement et à la relève des collaborateurs se posent. Actuellement, trois CdS approchent de l'âge de la retraite et une incertitude règne quant à la stratégie pour les remplacer et assurer la transition (transmission des connaissances et du savoir-faire).

FORMATION

Le tableau précédant montre l'importance que les collaborateurs accordent au développement de leurs compétences (3.4). L'adéquation entre la formation et leurs besoins ainsi que la qualité des formations sont perçues positivement (respectivement notées en moyenne 3 et 3.1).

Depuis 2008, la gestion du budget (env. CHF 60'000) pour les formations est centralisée au niveau des comptes de l'office RH. Auparavant cette compétence était décentralisée au niveau de chacun des CdS qui employaient le montant à disposition de façon très inégale. Chaque service communique actuellement ses besoins en formation à l'office RH, qui dispose ainsi d'une vue d'ensemble des besoins et de l'usage du budget en matière de perfectionnement et formation.

Les services communaux en collaboration étroite avec les services cantonaux peuvent bénéficier de l'offre de cours de perfectionnement en place au niveau cantonal. Depuis quelques années la commune a mis en place des formations à l'interne dans le domaine de la communication, du management et de la gestion du temps. L'office RH vise, avec ce type de formation, une offre permettant de forger une vision partagée et qui soit moins coûteuse que les offres privées.

L'évaluation des formations suivies se fait au moyen d'un rapport. Le projet du nouveau questionnaire d'évaluation des collaborateurs prévoit d'inclure une question liée au bilan de la formation et de son impact dans le travail quotidien³⁸.

Du côté des entretiens menés, plusieurs points d'amélioration apparaissent en la matière. Premièrement, le manque de temps pour participer à ces formations, rendant ainsi leur fréquentation problématique. Deuxièmement, le risque que l'offre de cours disponible à l'interne ne soit pas assez ciblée selon le type de responsabilité des participants, comme pourrait l'être une offre plus personnalisée à l'externe.

VALORISATION DES COMPETENCES

La valorisation des compétences est un élément d'importance pour les collaborateurs. Alors que la possibilité d'utiliser leurs compétences dans les responsabilités qu'ils assument est jugée positivement (3.2) les possibilités d'exprimer leurs idées et la prise en compte de leurs propositions ne sont que plutôt satisfaisantes à leurs yeux (respectivement 2.9 et 2.8).

³⁸ Formation appliquée avec succès, appliquée avec difficulté, pas appliquées et le motif.

Lors des entretiens menés avec les CdS, il ressort que généralement peu de colloques sont tenus dans les services. Un exemple est cependant avancé du bon déroulement d'un colloque au cours duquel les collaborateurs ont eu l'occasion de présenter des propositions, parmi lesquelles une dizaine a été jugée intéressante.

Outils et environnement de travail

Conditions de travail	Satisfaction	Importance	Importance - Satisfaction
Les possibilités d'aménager ma place de travail pour travailler dans des conditions saines	3.1	3.5	0.4
Mes instruments de travail (outils, informatique, etc.)	3.2	3.6	0.4
L'environnement de travail (bruit, aération, etc.)	3.3	3.6	0.2 ²⁷
Les possibilités d'aménager ma place de travail pour effectuer mes tâches de manière efficace	3.3	3.5	0.2

Tableau 22

Le tableau précédant relève l'importance élevée accordée par les collaborateurs à tous les éléments relatifs aux outils de travail et à l'environnement dans lequel ils sont appelés à évoluer. La satisfaction par rapport à l'aménagement de leur place de travail et aux instruments qu'ils ont à disposition, ainsi qu'à leur environnement, est jugée positivement.

Au niveau de la pratique communale, les directives MSST³⁹, rassemblant les exigences essentielles en matière de sécurité au travail et de protection de la santé, une première série de mesures a été mise en œuvre en 2000. La possibilité de collaborer avec d'autres communes est également à l'étude (pour les contrôles en matière de sécurité notamment).

Des mesures en faveur de la santé au travail sont mises en place au niveau de la commune, comme par exemple les massages assis, les cours de yoga, d'aqua gym, de badminton, qui sont aux frais de la commune, mais dont le temps de travail doit être compensé.

Climat de travail relationnel

Conditions de travail	Satisfaction	Importance	Importance - Satisfaction
Les relations avec les autorités politiques	3.0	3.3	0.4 ²⁷
Les relations avec la hiérarchie administrative	3.1	3.5	0.4
Les relations avec mes collègues de l'unité /du groupe	3.4	3.8	0.4
Les relations avec les autres services	3.2	3.3	0.2 ²⁷
Le climat général dans l'administration d'Ecublens	3.2	3.4	0.2

Tableau 23

³⁹ Médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail.

Le climat de travail relationnel est jugé important voir très important, en particulier pour les relations avec les collègues de travail directs (3.8). La satisfaction relative aux divers éléments relationnels est jugée bonne, allant d'un score moyen de 3 pour les relations avec les autorités politiques à 3.4 pour les relations avec les collègues.

Information, communication

Conditions de travail	Satisfaction	Importance	Importance - Satisfaction
Les possibilités de faire passer une information « vers le haut »	2.8	3.4	0.5 ²⁷
L'information régulière que je reçois sur mon service	2.9	3.4	0.5
L'information que je reçois sur toute l'administration communale	2.6	3.1	0.5
L'information que je reçois sur les autres services	2.4	2.8	0.4
L'information reçue lors de mon entrée en fonction	3.1	3.5	0.4

Tableau 24

Ce thème comprend deux dimensions au niveau de la communication interne. D'une part, celle partant du haut (direction, CdS) vers les collaborateurs et, d'autre part, la possibilité pour les collaborateurs de faire remonter l'information vers le sommet de la hiérarchie.

On note une dissymétrie au niveau de la circulation de l'information mesurée au travers de la perception des collaborateurs. Plus précisément l'information que les collaborateurs reçoivent lors de leur entrée en fonction est jugée satisfaisante (3.1), alors qu'une fois en place, la communication régulière semble faire défaut. En effet, l'information reçue au sujet de l'administration communale dans son ensemble (vision globale des événements et développement dans l'administration), l'information reçue au sujet du service lui-même, et celle reçue des autres services (pour la collaboration et la mise en place de réseaux), est notée en-dessous de leurs attentes, allant même jusqu'à une insatisfaction pour le dernier item mentionné (2.4). Il s'agit du seul score exprimant une insatisfaction de la part des collaborateurs dans l'enquête. La circulation d'information au sein de leur service et de l'administration dans son ensemble est cependant jugée prioritaire et plus pénalisante en cas de lacunes que celles relatives aux autres services.

Dans la pratique, on note l'absence d'une stratégie commune en matière de communication interne. Cette dernière se fait au travers de 3 éléments:

Tous les 4 mois l'office communique systématiquement des informations à tout le personnel au moyen d'un bulletin joint aux décomptes de salaire. De façon ponctuelle, la responsable RH peut communiquer des informations par courriel selon les demandes. En dehors de cela, la communication interne ne repose pas sur une compétence centralisée au niveau de l'office mais sur la responsabilité des CdS. La communication interne dépend du style de management du chef de service en termes de communication (propension à communiquer, présence régulière ou non à des colloques, par exemple). Ce fait risque donc de créer des asymétries au niveau de la circulation de l'information, dans la mesure où les collaborateurs d'un service seront informés alors que ceux d'un autre service pas nécessairement. Cela pourrait expliquer la satisfaction faible par rapport à la communication interne.

Lors des entretiens, les prises de position confirment les communications irrégulières via courriel et qui ne sont pas suffisantes comme source d'information sur l'administration communale au sens large.

L'Office RH mentionne également l'organisation de peu de séances d'échange d'information entre les services, faute de temps.

Encadrement et conduite du personnel

Conditions de travail	Satisfaction	Importance	Importance - Satisfaction
La reconnaissance reçue pour mon travail	2.8	3.7	0.9
La gestion des conflits au sein de l'équipe	2.8	3.6	0.8
La façon dont mon travail est évaluée	2.9	3.7	0.8
La planification du travail	3.1	3.7	0.6
La clarté des objectifs poursuivis par mon service	3.0	3.5	0.5
La clarté des objectifs fixés pour mon travail	3.2	3.6	0.5 ²⁷
L'encadrement	3.1	3.5	0.5 ²⁷
La clarté des directives reçues	3.1	3.5	0.4

Tableau 25

RECONNAISSANCE DU TRAVAIL EFFECTUÉ

Les collaborateurs ont un niveau de satisfaction peu élevé par rapport à la reconnaissance qu'ils perçoivent des activités qu'ils accomplissent alors que le score moyen d'importance de ce paramètre est relativement élevé (3.7). L'écart entre perception et attentes atteint 0.9. Il s'agit de l'écart le plus élevé enregistré par cette enquête et il constitue ainsi un des points principaux sur lequel intervenir.

La reconnaissance est un concept intégrant plusieurs dimensions, qui peuvent se décliner du plus matériel au plus immatériel, soit de la rémunération à la reconnaissance verbale.

La rémunération monétaire se fait selon une échelle de traitement prédéterminée, avec des primes de fidélité calculées proportionnellement au taux d'activité moyen du collaborateur durant les 5 dernières années. Dans ce modèle la fonction est rémunérée (éventuellement les connaissances et compétences particulières) et non pas la performance avec laquelle cette fonction est assumée.

Le versement de primes est une possibilité qui peut être employée par les CdS, sous réserve d'acceptation par la municipalité (art. 51 et 52). Cette pratique n'est ni formalisée ni standardisée, créant ainsi des inégalités entre services et dicastères.

Une majorité de CdS admet que le système d'échelle est rigide et manifeste le souhait de bénéficier d'un système plus flexible, permettant d'adapter le salaire aux évaluations des performances, afin de récompenser la motivation des collaborateurs.

Un projet destiné à valoriser un bon engagement au moyen d'une prime est actuellement à l'étude. Il vise les cas où le collaborateur a atteint le plafond maximal de sa classe salariale.

GESTION DES CONFLITS

Les collaborateurs pointent également des attentes déçues en termes de gestion des conflits au sein de leur équipe (2.8 de satisfaction pour 3.6 d'importance). L'écart entre les attentes et la perception déclarée incite à la réflexion pour entreprendre des démarches visant à renforcer la confiance des collaborateurs dans des structures et procédures d'appui.

Dans la pratique on relève l'absence de procédure désignant de façon formalisée et claire les étapes et les instances auxquelles il convient de s'adresser en cas de conflit.

Cependant les entretiens menés avec les cadres ont permis de mettre en lumière une procédure informelle qui suit logiquement le recours aux échelons successifs de la pyramide hiérarchique. La première étape identifiée est celle de la discussion entre les parties en conflit et le CdS. Puis, si le conflit n'est pas résolu, intervient l'implication du responsable du dicastère, puis de l'office RH. En dernier recours, il peut être fait appel à un médiateur externe.

Cependant, cette démarche n'étant pas formalisée, elle repose sur la bonne volonté des parties en présence pour la résolution des conflits.

Les entretiens soulèvent de plus, l'ancienneté de la responsable RH au sein de l'administration et sa proximité relationnelle avec les CdS, ce qui peut constituer un frein pour les collaborateurs à s'adresser à elle en cas de conflit avec leur hiérarchie. La responsable RH n'est donc pas systématiquement informée en cas de conflit ou alors elle est impliquée au moment où le conflit est déjà manifeste.

Consciente des limitations que cette proximité relationnelle peut entraîner, la responsable RH a soutenu un projet, actuellement à l'étude, qui vise à engager, sur une base de tarif horaire, un psychologue indépendant de l'administration. Il pourrait être sollicité par les collaborateurs selon les besoins. Cette démarche vise à mettre à disposition une interface externe de premier contact pour les collaborateurs.

Les dispositions du règlement du personnel de 2009 relatives au harcèlement psychologique (mobbing) ou sexuel renvoient aux directives établies par la Municipalité (art.24).

Celles-ci consacrent une section particulière à ce sujet. Ce document définit les éléments qui peuvent constituer des cas de harcèlement, rappelle les dispositions légales prévues dans le Code des obligations et édicte des directives internes relatives à la gestion de ces abus. La procédure à suivre est ainsi la présentation du cas au responsable du personnel, puis l'instruction est menée en avisant le Syndic et le Municipal, le responsable du personnel engage des démarches de conciliation et enfin une procédure disciplinaire à l'encontre de l'auteur du harcèlement, voir du plaignant, si la démarche s'est avérée être abusive, clôture le cas (art. 1 à 10). La diffusion de cette information n'a été que partiellement effective dans la mesure où seulement 64% des participants à l'enquête répondent savoir à qui s'adresser en cas de harcèlement sexuel ou de mobbing. Une plus grande communication quant à cet enjeu serait donc nécessaire.

EVALUATION DES PERFORMANCES

Les collaborateurs sont moyennement satisfaits (2.9) quant à la façon dont leur travail est évalué tout en considérant ce point comme très important (3.7). Le décalage entre situation perçue et attentes est à cet égard élevé, indiquant que ce point mérite d'être investigué d'avantage.

L'évaluation des performances est pratiquée dans les services de la commune. Les CdS mènent les évaluations du travail de leurs collaborateurs. Ces évaluations sont analysées par l'Office RH et synthétisées à l'attention de la Municipalité. Le travail des CdS est également évalué par les Municipaux.

L'évaluation se fait actuellement au moyen d'une grille comprenant des questions ouvertes, laissant une marge de manœuvre importante aux CdS dans la conduite des entretiens d'évaluation. Cette latitude, due à des critères non formalisés, peut être problématique. Les entretiens ont mis en avant les limites pouvant résulter de l'utilisation des questionnaires d'évaluation non cadrés. Les questions ouvertes dépendent directement des compétences et, laissent plus de place à l'évaluation subjective du CdS. En cela, elles peuvent constituer un changement de pratique conséquent d'un CdS à l'autre. Cet exemple est marquant dans le cas de collaborateurs en poste depuis plusieurs années et qui lors du remplacement de leur CdS, voient leurs évaluations basculer d'appréciation généreuses à beaucoup plus sévères.

Le Syndic et la responsable RH ont suivi une formation en matière d'entretiens d'évaluation au centre patronal, formation qui a été élargie pour les CdS. Cependant, de façon générale, plusieurs d'entre eux ressentent de la difficulté à évaluer un collaborateur au moyen de questions ouvertes. Un questionnaire plus cadré comprenant des questions fermées et plus détaillées est en projet actuellement. Une formation suivra pour guider sa mise en pratique par les CdS.

PLANIFICATION, CLARTÉ DES DIRECTIVES ET DES OBJECTIFS, ENCADREMENT

Les questions de planification du travail, de clarté des objectifs du service et du travail individuel des collaborateurs, des directives reçues pour l'accomplissement de leurs tâches respectives ainsi que de l'encadrement dont ils bénéficient sont perçues positivement de façon globale, même si les scores restent inférieurs à leurs attentes dans ce domaine.

Gestion des horaires de travail

Conditions de travail	Satisfaction	Importance	Importance - Satisfaction
La conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale	3.3	3.6	0.4 ²⁷
La compensation des heures supplémentaires	3.2	3.5	0.3
La planification des vacances	3.3	3.5	0.2
Mes horaires de travail journalier	3.5	3.6	0.1
La répartition du temps de travail par mois	3.5	3.5	0.0

Tableau 26

La gestion des horaires est globalement notée favorablement (entre 3.2 et 3.5) en termes de satisfaction et se superpose pratiquement avec les attentes des collaborateurs (entre 3.5 et 3.6).

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale est appréciée positivement, certainement en raison des possibilités de flexibilisation des horaires, négociées d'entente avec le chef de service (directives de la municipalité art. 6).

La compensation des heures supplémentaires, prévue par le règlement du personnel (art. 35), la planification des vacances, les horaires journaliers et la répartition du travail par mois sont satisfaisants aux yeux des collaborateurs.

Image de l'employeur «Administration d'Ecublens »

Conditions de travail	Satisfaction	Importance	Importance - Satisfaction
Les conditions d'emploi offertes	3.4	3.6	0.2
La sécurité de l'emploi	3.5	3.7	0.2
L'employeur « Administration d'Ecublens » par rapport à d'autres employeurs	3.4	3.5	0.1
La réputation de l'employeur « Administration d'Ecublens »	3.4	3.4	0.0

Tableau 27

Les conditions d'emploi offertes par l'administration communale ainsi que la sécurité de l'emploi sont des éléments valorisés par les collaborateurs et qu'ils jugent favorables. L'écart entre leur perception et leurs attentes est faible (0.2).

Le deuxième volet du thème : Image de l'employeur «Administration d'Ecublens » est celui de la réputation de l'administration communale en termes relatifs et absolus. L'évaluation des deux éléments est favorable, voir coïncide avec les attentes en termes de réputation de l'administration communale dans l'absolu (sans comparaison avec d'autres employeurs). Le peu d'écart enregistré par ce groupe d'éléments est positif dans la mesure où des actions en termes d'image s'inscrivent généralement dans la durée.

5.3 Evolution des effectifs

La préoccupation des sous-effectifs est revenue régulièrement durant les entretiens menés avec les cadres⁴⁰. Les raisons invoquées étaient principalement liées à l'augmentation de la population et au nombre de projets à prendre en charge durant le programme de législature et à l'avenir.

Plusieurs exemples de tâches ont été mentionnés par les chefs de service/office qui ne peuvent actuellement pas (entièrement) être effectuées à cause d'un manque de personnel :

- Analyse et rédaction de préavis détaillées
- Coordination de projets interservices
- Gestion de la conformité des systèmes d'évacuation des eaux des parcelles privées et gestion du réseau communal d'évacuation des eaux
- Gestion financière rigoureuse de service
- Label « Cité Energie »
- Pilotage de projet et coordination dans le cadre du SDOL et du Palm
- Police du feu

Par ailleurs, plusieurs domaines ont été mentionnés comme risquant de représenter un volume de travail à l'avenir qui ne pourra pas être (entièrement) assumé avec l'effectif actuel :

- Conduite de nouveaux projets informatiques
- Développement du SCI (système du contrôle interne)
- Gestion du dispositif de l'évacuation des eaux
- Gestion et pilotage des études et des travaux liés aux réaménagements de routes et de la circulation de la Commune ainsi qu'aux différents projets/chantiers du SDOL et du Palm
- Mise à jour et développement du SIT
- Mise en œuvre de la politique d'entretien du domaine public
- Mise en place d'une structure d'APEMS (Accueil pour enfants en milieu scolaire)
- Mise en place du MCH2 (nouveau modèle comptable harmonisé)

En l'absence d'une analyse de performance non prévue dans le mandat, l'étude ne permet pas de se positionner sur la question de l'augmentation du personnel. Il est en effet impossible en l'état, d'attribuer la surcharge des chefs de service/office à un manque de personnel, une difficulté ou impossibilité à déléguer à des adjoints, la compétence des équipes, l'organisation interne de l'administration ou encore à l'augmentation des tâches.

Il est cependant intéressant de mettre en perspective cet enjeu avec l'augmentation de la population, une comparaison intercommunale et l'évolution du nombre de préavis à traiter par services/offices.

⁴⁰ Le volume et l'ampleur des tâches ne font pas partie des points problématiques soulevés par les collaborateurs au cours de l'enquête (voir tableau 20).

EVOLUTION DE L'EFFECTIF COMMUNAL EN RAPPORT À L'AUGMENTATION DE LA POPULATION D'ECUBLENS

Evolution de la répartition de l'effectif communal d'Ecublens selon les services (sans police, apprentis et auxiliaires) en pourcent entre 2000 et 2010

SERVICE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Administration générale	100%	100%	83%	83%	83%	64%	64%	64%	72%	72%	72%
Service des finances	100%	94%	88%	92%	92%	104%	104%	79%	64%	82%	82%
Office des ressources humaines								100%	100%	100%	100%
Service des bâtiments	100%	109%	109%	113%	121%	126%	134%	134%	129%	137%	129%
Office de l'urbanisme et des constructions										100%	200%
Service des travaux, domaines et environnement	100%	90%	100%	96%	96%	96%	96%	101%	100%	105%	106%
Office de l'administration des écoles	100%	100%	100%	96%	96%	45%	45%	45%	45%	45%	55%
Office du contrôle des habitants	100%	100%	100%	107%	107%	107%	123%	123%	123%	117%	117%
Service des affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs ⁴¹	100%	100%	112%	135%	151%	156%	164%	171%	197%	191%	153%
Cultes	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TOTAL (%)	100%	98%	100%	101%	104%	100%	103%	106%	106%	112%	111%
TOTAL EPT	56.65	55.30	56.51	57.31	58.96	56.60	58.44	60.24	59.94	63.59	62.74

Tableau 28

L'évolution des effectifs de la commune reste relativement stable au début des années 2000 pour augmenter de façon générale dès 2007 et enregistre une augmentation de l'effectif de 12 points de pourcent en 8 ans.

Evolution de la population de la commune d'Ecublens de 2001 à 2009

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Population (effectif)	9692	9921	10013	10168	10286	10239	10478	10725	10909
Population (%)	100 %	102%	103%	105%	106%	106%	108%	111%	113%

Tableau 29

La population résidente dans la commune augmente sensiblement en 8 ans (+13 points de pourcent).

L'évolution des effectifs du personnel communal (Tableau 28) est proche de la progression de la population résidente (Tableau 29).

⁴¹ Service des affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs inclut le personnel du Centre de jeunes, du placement familial, de la garderie et de la bibliothèque communale.

EVOLUTION DU NOMBRE DE PRÉAVIS À TRAITER SELON LES SERVICES

Un indicateur permettant d'évaluer une partie de la charge de travail d'un service est, par exemple, le nombre de préavis à traiter par service au cours d'une période donnée.

Evolution du nombre de préavis à traiter par service durant la période allant du 1er juillet au 30 juin de l'année suivante

Service	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	Totaux
Service des bâtiments	5	7	5	10	27
Service des finances	3	2	2	3	10
Office de l'administration des écoles	-	-	2	-	2
Administration générale	11	3	2	-	16
Office des ressources humaines	-	1	1	1	3
Police	2	-	-	1	3
Police des constructions	1	-	-	-	1
Service des affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs	1	1	1	3	6
Service des travaux, domaines et environnement	4	6	7	6	23
Urbanisme	-	-	4	3	7
Totaux par années	27	20	24	27	98

Tableau 30

Le nombre de préavis à traiter est variable selon les années mais ne suit pas nécessairement une tendance à la hausse par service au cours du temps.

Le tableau ci-dessus montre également la différence entre services en termes de charge de préavis à traiter. Le service des bâtiments (27), celui des travaux, domaines et environnement (23) et l'administration générale (16) sont ceux qui enregistrent le plus grand nombre de préavis à traiter sur la période considérée sans que cela ait forcément une répercussion sur l'augmentation de leur effectif.

COMPARAISON DES EFFECTIFS D'ECUBLENS AVEC CEUX DE 3 COMMUNES VAUDOISES DE TAILLE COMPARABLE

Comparaison des effectifs de 3 communes vaudoises (sans les effectifs de police, tri selon le taux par 1000 habitants)

Commune	Nombre d'habitants ⁴²	Effectif du personnel (EPT) ⁴³	Taux par 1000 habitants
Gland	11'586	61.55	5.3
Ecublens	10'909	63.59	5.8
Prilly	11'058	72.77 ⁴⁴	6.6
Tour-de-Peilz	10'677	88.08	8.3

Tableau 31

La comparaison entre les effectifs communaux d'Ecublens avec ceux de 3 communes : La Tour-de-Peilz, Prilly et Gland montre que la commune d'Ecublens fait plutôt partie des communes dont l'effectif est bas. Des comparaisons avec des communes plus grandes montrent que plus la taille de la commune augmente, plus de façon générale l'effectif augmente, parce que les communes doivent faire face à des problèmes nouveaux et toujours plus complexes.

⁴² Recensement cantonal au 31 décembre 2008.

⁴³ 2009.

⁴⁴ 2008.

5.4 Points clés du chapitre

- 75% des collaborateurs se disent satisfaits de leurs conditions de travail.
- Le statut occupé, la durée de fonction, l'âge et le service d'appartenance influencent le degré de satisfaction quant aux conditions de travail.
- Les thématiques pour lesquelles les collaborateurs sont les plus satisfaits sont les suivantes : tâches et responsabilités confiées, outils et environnement de travail, climat de travail relationnel, gestion des horaires de travail, image de l'employeur « administration d'Ecublens ».
- Les thématiques pour lesquelles la satisfaction est moyenne sont les suivantes : la reconnaissance reçue pour le travail fourni, une flexibilisation du système de l'échelle de traitement, la gestion des conflits au sein de l'équipe, l'évaluation du travail des collaborateurs.
- Le manque de circulation de l'information et de communication à l'interne.
- Le domaine où la satisfaction est la plus faible est celui de la promotion interne.
- Une partie de chefs de service/office se dit confrontée à des problèmes de sous-effectifs.

5.5 Recommandations

Parmi les points pour lesquels des collaborateurs souhaitent des améliorations, certains sont déjà thématiques au niveau des RH (grille d'évaluation), d'autres dépendent de la décision de la Municipalité de les mettre ou pas à l'agenda (renforcement de la communication interne, mise en place d'un système de valorisation et de récompense du personnel, analyse de la performance des services de sorte à déterminer s'il y a ou non la nécessité d'augmenter les effectifs).

6 POINT DE VUE DES USAGERS

Dans l'administration d'Ecublens, il n'y a pas de stratégie ou politique qui définit comment et dans quelle mesure le point de vue des usagers doit être pris en considération. Les unités ayant un guichet disent avoir des retours réguliers des usagers par ce biais. Par ailleurs, certains usagers signalent des difficultés par téléphone ou par courrier. Tous les CdS disent répondre à toutes les questions et remarques formulées. Sinon, les démarches pour prendre en considération la satisfaction des usagers de façon plus proactive sont rares. La plus marquante jusqu'à récemment est celle prise par le journal communal qui a mis sur pied une enquête de satisfaction par internet auprès des lecteurs.

Dans le cadre de cette étude, les habitants d'Ecublens ont été appelés à se prononcer sur la qualité de vie et la qualité des prestations communales à travers un sondage réalisé auprès de la population et de façon plus spécifique dans le cadre de l'action « La commune à votre écoute ». Cette action a offert la possibilité à chacun de faire parvenir ses remarques et propositions à l'administration.

6.1 Résultats du sondage auprès de la population

Démarche méthodologique

Un questionnaire à soumettre à un échantillon de la population d'Ecublens a été élaboré par l'Idheap. Il a été construit sur la base des différentes prestations sur lesquelles les responsables des dicastères et leurs chefs de service/office souhaitent recueillir l'avis de la population. La Municipalité a validé le questionnaire final.

700⁴⁵ questionnaires, accompagnés d'une lettre de sensibilisation du Syndic, ont été envoyés par courrier à un échantillon aléatoire⁴⁶ et stratifié⁴⁷ de la population d'Ecublens. La sélection de l'échantillon s'est faite sur la base du registre civique du contrôle des habitants.

Les participants avaient la possibilité de répondre soit par courrier soit par le biais d'un formulaire en ligne. Après le premier délai communiqué, une lettre de remerciements du Syndic ainsi qu'un rappel a été envoyé à tous les participants. Finalement, 318 questionnaires ont été remplis représentant un taux de réponse de 46.5%. Ce taux de participation est élevé pour un sondage auprès de la population.

Le questionnaire est composé de quatre parties. La première, mesure la satisfaction des habitants quant aux conditions de vie à Ecublens.

La deuxième, la satisfaction des répondants vis-à-vis des prestations communales énoncées. Les répondants évaluent leur degré de satisfaction selon 4 modalités de réponse : insatisfait, plutôt insatisfait, plutôt satisfait et satisfait. Pour les besoins des analyses statistiques, nous avons attribué un score à chacune des modalités de réponse, allant du minimum de 1 au maximum de 4, de sorte que plus le score est élevé, plus la satisfaction est grande et inversement. Afin de comparer les degrés de satisfaction selon les différents items, des moyennes ont été calculées. Ainsi, une moyenne de 2.5 représente le point de bascule entre (plutôt) insatisfait (<2.5) et (plutôt) satisfait (>2.5). Lorsque le répondant est insatisfait, possibilité lui est donnée d'en expliquer les causes et de proposer des pistes d'améliorations dans le cadre d'une question ouverte.

La troisième partie du questionnaire mesure la satisfaction des répondants quant à la relation qu'ils entretiennent avec les autorités politiques.

⁴⁵ 16 questionnaires ont été retournés par la poste pour des raisons de changement d'adresse.

⁴⁶ Par tirage au sort.

⁴⁷ L'échantillon est stratifié en fonction du sexe et de l'âge des participants.

Finalement, la quatrième partie collecte différentes données personnelles au sujet des répondants.

Afin de déterminer l'influence de l'âge, du genre, de la nationalité, du type d'occupation, du lieu et de la durée de résidence sur les différents résultats obtenus, des croisements entre variables ont été effectués. Ainsi que des tests de corrélation⁴⁸ entre les appréciations des répondants et leurs caractéristiques personnelles.

Synthèse des résultats

DONNÉES PERSONNELLES

Les personnes ayant répondu sont, à l'exception de la nationalité, représentatives de la population en termes d'âge et de sexe.

Tranches d'âge		
	Population d'Ecublens	Répondants
18 à 25 ans	15%	11%
26 à 40 ans	28.8%	25.5%
41 à 65 ans	41.2%	45.3%
66 à 75 ans	8.7%	11.6%
76 ans et plus	6.3%	6.6%

Tableau 32

Genre		
	Population d'Ecublens	Répondants
Hommes	49.6%	44.3%
Femmes	50.4%	55.7%

Tableau 33

Les répondants sont majoritairement de nationalité suisse (65.9%⁴⁹). La population de nationalité étrangère (34%) est donc sous-représentée parmi les répondants, puisque l'effectif réel de cette population à Ecublens s'élevait en 2009 à 43%⁵⁰. Cependant, étant donné la difficulté d'atteindre les étrangers par les sondages⁵¹, ce pourcentage peut être considéré comme satisfaisant.

En termes de résidence, 60% des répondants habitent la commune d'Ecublens depuis plus de 10 ans, indiquant un attachement au territoire communal.

⁴⁸ Deux coefficients d'association ont été utilisés pour ces tests : le Gamma et le V de Cramer. Le choix de l'un ou l'autre de ces tests dépend de la spécificité des variables que l'on souhaite croiser. En effet, une variable peut notamment être soit ordinale (que l'on peut ordonner ex : tranche d'âge) soit nominale (que l'on ne peut pas ordonner ex : zone de résidence) et c'est sur la base de cette distinction que s'est effectué le choix du test statistique. Si l'on croise une variable nominale avec une autre variable nominale, on utilise un V de Cramer. Si c'est une variable ordinale avec une variable ordinale, on utilise un Gamma. Si c'est une variable ordinale avec une variable nominale, on utilise un V de Cramer.

⁴⁹ 15% de l'échantillon dispose d'une double nationalité.

⁵⁰ *Rapport de gestion de la Municipalité au Conseil communal, 2009.*

⁵¹ Notamment pour des raisons liées à la langue.

La plupart des répondants sont professionnellement actifs (54%), cependant on note un nombre relativement élevé de personnes à la retraite (24%)⁵².

APPRÉCIATION DE LA QUALITÉ DE VIE À ECUBLENS

Evaluation générale :

De manière générale, les résidents de la commune sont satisfaits, voire très satisfaits de la qualité de vie à Ecublens. En effet, lorsqu'ils évaluent cette qualité de vie sur une échelle de 1 à 10, la moyenne obtenue atteint 8.03.

Dans les paragraphes suivants, l'appréciation des participants quant à la qualité de vie communale est discutée en fonction des différentes données individuelles.

Le genre n'a que peu d'influence sur l'appréciation de la qualité de vie. Aucune tendance nette n'est observée quant à l'influence de l'âge des répondants sur leur appréciation de la qualité de vie. Les classes d'âge de 18 à 75 ans attribuent des notes relativement similaires (entre 7.88 et 8.17). Cependant, les personnes les plus âgées de l'échantillon (76 ans et plus), sont celles qui enregistrent le meilleur score moyen au niveau de l'appréciation de la qualité de vie à Ecublens (8.53).

La durée de résidence à Ecublens a une influence sur l'appréciation des individus interrogés quant à la qualité de vie. Les résidents de moins d'un an sont ceux attribuant les meilleures appréciations de qualité de vie (8.25). Le reste des participants attribue des notes relativement similaires, indifféremment de leur durée de résidence (entre 7.98 et 8.06).

En ce qui concerne le lieu de résidence, les habitants du Motty et du Sud de la commune attribuent la moyenne la plus faible (7.86), la meilleure moyenne étant attribuée par les résidents de Renges (8.25).

Si on tient compte de l'activité des personnes interrogées, on constate que les personnes les plus satisfaites de la qualité de la vie à Ecublens sont celles qui gèrent un ménage (8.27). Ceux qui exercent une activité professionnelle et ceux en formation attribuent une moyenne plus faible (respectivement de 8.04 et de 7.84).

L'évaluation de la qualité de vie à Ecublens ne varie pas significativement selon la nationalité des répondants⁵³.

En conclusion, bien qu'il y ait quelques variations quant à l'appréciation de la qualité de vie à Ecublens en fonction de certaines variables individuelles, ces différences sont faibles et la grande majorité des personnes interrogées est satisfaite des conditions de vie dans la commune.

⁵² La catégorie d'âge des retraités est légèrement surreprésentée dans le sondage.

⁵³ étrangers : 7.95 ; binationaux : 8.17 ; suisses : 8.02.

Analyse détaillée concernant les conditions de vie

Quelle est votre satisfaction par rapport aux conditions de vie suivantes à Ecublens ? ⁵⁴	
	MOYENNE ⁵⁵
Accès aux écoles	3.64
Possibilité de faire les courses	3.61
Infrastructure de transports	3.36
Ambiance de la commune	3.22
Sécurité	3.22
Accès aux services médicaux	3.21
Zones de détente	2.98
Offre de restaurants	2.52
Offre de logements	2.5
Offre de postes de travail	2.35

Tableau 34

La majorité des conditions de vie est évaluée comme satisfaisante et obtient des moyennes qui fluctuent entre 3 et 3.6. Seules 3 conditions de vie sur 10 obtiennent une moyenne inférieure à 3 :

- l'« offre de poste de travail » (2.35)
- l'« offre de logement » (2.5)
- l'« offre de restaurants » (2.52)

L'offre de poste de travail est le seul élément qui obtienne un score moyen correspondant à une appréciation plutôt insatisfaisante. En effet, 54% des répondants se disent plutôt insatisfaits ou insatisfaits de l'offre de travail sur le territoire communal.

Les aspects les plus appréciés sont :

- « l'accès aux écoles », avec 69% de satisfaits et seulement 1% d'insatisfaits (3.64)
- « la possibilité de faire ses courses » (3.61). Les femmes (78%) sont plus nombreuses à se dire satisfaites de cette condition de vie que les hommes (60%).
- « Les infrastructures de transport » (3.36).

Les répondants les plus âgés sont les plus satisfaits des conditions offertes en la matière. Ainsi, plus les personnes sont âgées, plus elles sont nombreuses à évaluer positivement l'accès aux services médicaux. Cela semble également être confirmé lorsque l'on croise la satisfaction de l'accessibilité des soins avec l'occupation du répondant. En effet, ce sont les personnes à la retraite qui apprécient le plus cette prestation⁵⁶.

⁵⁴ Liste classée dans l'ordre décroissant en fonction de la moyenne obtenue.

⁵⁵ minimum 1 ; maximum 4.

⁵⁶ 58% de satisfaits contre seulement 19% pour ceux qui sont en formation et 36% pour ceux qui exercent une activité professionnelle.

Pour définir de manière plus précise quels sont les aspects que les personnes apprécient le plus dans la commune, possibilité leur a été donnée de répondre à une question ouverte, dont voici le détail :

Aspects les plus appréciés à Ecublens ⁵⁷
- Aspect ville-campagne, nature, verdure (62)
- Calme, tranquillité (48)
- Proximité des transports publics (CFF, TSOL, Bus) (30)
- Proximité des commerces et des services (postes, banques, pharmacies, etc.) (28)
- Proximité de Lausanne et de Morges (21)
- Qualité des prestations de la commune, du personnel et de l'accueil (18)
- Proximité des commodités de manière générale (17)
- Ambiance de la commune (ambiance village) (15)
- Sécurité (14)
- Proximité du lac (11)
- Proximité des écoles (collège, UNIL, EPFL) (9)
- Possibilité de promenades (7)
- Proximité des infrastructures sportives, des places de jeux et des zones de détente (6)
- Propreté, décorations (6)
- Proximité des routes, des autoroutes (5)
- Qualité de vie (3)
- Charme du Motty (3)
- Taux d'imposition (2)
- Constructions en harmonie avec la nature (2)
- Accès facile au centre ville (2)
- Mixité sociale (1)
- Journal d'Ecublens (1)
- Associations sportives (1)
- Hameaux de Renges et de Bessenges (1)
- Abords de la Venoge (1)

Tableau 35

APPRÉCIATION DES PRESTATIONS COMMUNALES

Evaluation générale :

De manière générale, les répondants sont satisfaits de la qualité des prestations fournies par la commune d'Ecublens. En effet, sur une échelle de 1 à 10⁵⁸, la moyenne atteint 7.91.

Dans les paragraphes suivants, l'appréciation des participants quant aux prestations communales est discutée en fonction des différentes variables individuelles.

Le genre des répondants n'a pas d'effet significatif sur la façon dont les prestations communales sont évaluées.

Par contre, la variable de l'âge influence les perceptions en la matière pour la catégorie d'âge la plus élevée. Les

⁵⁷ Nombre de mentions entre parenthèses.

⁵⁸ 1 étant la moins bonne appréciation et 10 la meilleure.

répondants âgés de 76 ans et plus sont ceux qui affichent le score moyen le plus élevé pour la qualité des prestations fournies (8.69 en moyenne pour les plus de 76 ans contre 7.55 pour les 18-25 ans).

Le lieu de résidence n'a pas d'impact significatif sur l'appréciation des prestations communales (toutes les moyennes sont proches de 8).

A l'instar de l'appréciation sur la qualité de vie, les personnes qui habitent le Sud de la commune et le quartier du Motty sont les moins satisfaites en termes relatifs des prestations d'Ecublens (avec une moyenne de 7.68).

Les personnes en formation attribuent la plus moyenne la plus faible avec 7.11, ce qui reste malgré tout satisfaisant. Le reste de l'échantillon attribue des appréciations relativement similaires (moyennes proches de 8) indépendamment de leur occupation.

La nationalité n'a pas d'influence significative sur l'appréciation des prestations de la commune.

Analyse prestation par prestation (classés dans l'ordre décroissant en fonction de la moyenne obtenue):

Pour mettre en évidence dans le détail la satisfaction des répondants quant aux services et prestations communales, chaque prestation est évaluée sur une échelle de 1 à 4⁵⁹.

Le tableau suivant montre l'appréciation moyenne des répondants selon les différentes prestations communales, notées sur une échelle de 1 à 4. La présentation des différents items va de celui obtenant la moyenne de satisfaction la plus élevée à celui obtenant la moyenne la moins élevée.

Quelle est votre appréciation des prestations communales suivantes?		
	NOMBRE ⁶⁰	MOYENNE ⁶¹
Qualité de l'accueil en général (guichet et téléphone)	297	3.5
Service de conciergerie dans les collèges	106	3.45
Services de l'Agence d'assurances sociales	151	3.42
Etat d'entretien des bâtiments communaux que vous êtes amenés à visiter.	268	3.41
Prestations offertes aux aînés (sortie, transports des personnes à mobilité réduite, CMS)	138	3.41
Transports scolaires	90	3.38
Facilités de recherches et d'utilisation des informations ainsi que la tenue à jour du site internet	222	3.34
Structure des devoirs surveillés au cycle primaire (degrés 1 à 4)	46	3.33
Soutien aux sociétés locales (culturelles ou sportives)	138	3.3
Terrains de sports, places de jeux	255	3.3
Routes et cheminements	303	3.29
Gestion des déchets	309	3.26
Taux d'impôt (66)	276	3.2
Offre culturelle (manifestations, expositions, spectacles)	255	3.13
Espaces verts publics	297	3.1
Renseignements généraux en relation avec l'Urbanisme et la Police des Constructions	116	3.07
Activités pour les jeunes (place de jeux, Centre de jeunes, sports)	205	3.04
Délais de procédure (Permis de construire)	76	2.99
Réseau d'accueil de jour des enfants AJESOL (garderies)	82	2.76
Structure d'accueil familial de jour des enfants (mamans de jour)	59	2.61
Offre en logements à loyer modéré	173	2.34

Tableau 36

Pour certaines prestations, le taux de non-réponses est élevé. Ceci peut signifier que les répondants qui n'ont pas bénéficié de l'une ou de l'autre des prestations, n'ont pas répondu. Cela peut représenter un point positif en termes de fiabilité des données recueillies, si seules les personnes concernées et ayant effectivement utilisé la prestation en question, se sont prononcées.

Le tableau ci-dessus montre que quasiment toutes les prestations évaluées obtiennent une moyenne qui oscille

⁵⁹ 1 = insatisfait, 2 = plutôt insatisfait, 3 = plutôt satisfait, 4 = satisfait.

⁶⁰ Nombre de personnes ayant répondu à cette question.

⁶¹ minimum 1 ; maximum 4.

entre 3 et 3.5. Ce qui signifie que les résidents d'Ecublens sont satisfaits de la plupart des prestations communales.

Seules les trois prestations suivantes ont une moyenne inférieure à 3 :

- « Réseau d'accueil de jour des enfants AJESOL (garderies) »
- « Structure d'accueil familial de jour des enfants (mamans de jour) »
- « Offre en logements à loyer modéré ». Cette dernière est la seule prestation dont la moyenne de satisfaction se situe en dessous de 2.5, ce qui veut dire que les répondants sont plutôt insatisfaits de l'offre en logements à loyer modéré.

Dans les paragraphes suivants, les résultats obtenus pour les différentes prestations seront discutés un à un en fonction de l'ordre de classement du tableau précédent.

« *Qualité de l'accueil en général (guichet et téléphone)* » : Quasiment la totalité des répondants sont satisfaits ou assez satisfaits (96%). Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Augmentation des horaires d'ouverture en dehors des heures de bureau (2)⁶²
- Plus d'amabilité au service du contrôle des habitants (2)
- Augmentation des connaissances linguistiques du personnel (1)

« *Service de conciergerie dans les collèges* » : La très grande majorité des répondants (93%) sont satisfaits ou assez satisfaits. Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Amélioration de la propreté des WC (2)
- Amélioration de l'amabilité du personnel de conciergerie (2)

« *Service de l'agence d'assurances sociales* » : La grande majorité des répondants sont satisfaits ou assez satisfaits (91%) de cette prestation. Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Augmentation des compétences du personnel (notamment en matière de langues étrangères) (3)
- Augmentation du personnel afin de diminuer l'attente (2)
- Plus de compréhension, plus à l'écoute pour chaque dossier (2)
- Augmentation des horaires d'ouverture (1)
- Meilleur suivi des dossiers (1)
- Meilleure sélection du public cible de ce service (1)

« *Etat d'entretiens des bâtiments communaux* » : La très grande majorité des répondants (93%) sont satisfaits ou assez satisfaits. Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Rafraichissement des bâtiments communaux (4)
- Meilleure accessibilité du bâtiment communal du Motty pour les personnes à mobilité réduite (poussettes) (4)
- Création d'une grande salle communale (2)
- Résoudre les problématiques liées aux travaux du bâtiment de Motty (2)

⁶² Nombre de mentions dans les questions ouvertes

« *Prestations offertes aux aînés* » : La majorité des répondants sont satisfaits ou assez satisfaits (91%). Les quelques propositions d'amélioration indiquées sont les suivantes :

- Augmentation des aides pour le maintien des personnes à domicile (1)
- Augmentation du nombre de places de bénévolat en EMS (1)
- Développement des prestations offertes aux aînés (1)
- Moins de restrictions pour l'octroi du transport aux personnes à mobilité réduite (1)

« *Transports scolaires* » La très grande majorité des répondants (93%) sont satisfaits ou assez satisfaits. Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Amélioration de l'itinéraire du bus (1)
- Amélioration des liaisons de transports publics entre Morges et l'Ouest lausannois (1)
- Plus de bus pour le transport scolaire (1)
- Rétablissement de l'accord sur les transports scolaires entre Ecublens et St. Sulpice (1)
- Valorisation du concept « pedibus » (1)

« *Facilité de recherche et de l'utilisation des informations ainsi que la tenue à jour du site Internet* » : La très grande majorité des répondants (92%) sont satisfaits ou assez satisfaits. Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Amélioration de la rapidité d'affichage du contenu sur le site Internet de la commune (2)
- Amélioration de la recherche d'informations sur le site Internet (1)
- Mises à jour plus régulières (1)
- Appréciation positive (1)

« *Structure des devoirs surveillés au cycle primaire (degrés 1 à 4)* ». La plupart des répondants exercent une activité professionnelle (29 sur les 46 réponses). Ils sont dans l'ensemble satisfaits ou assez satisfaits de cette prestation (87%). Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Cantine scolaire (1)
- Meilleur contrôle de la présence et de l'activité des élèves (1)

« *Soutien aux sociétés locales* » : La très grande majorité des répondants sont satisfaits ou assez satisfaits (93%). Les femmes ont été plus nombreuses à répondre à cette question que les hommes (83 réponses chez les femmes et 55 chez les hommes). Les femmes s'estiment plus satisfaites que les hommes (45% de femmes satisfaites contre 31% d'hommes). En croisant les appréciations des répondants avec leur occupation, il ressort que les personnes en formation sont les plus satisfaites alors que les personnes exerçant une activité professionnelle sont les moins nombreuses à s'estimer satisfaites. Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Amélioration de l'information, de la visibilité des différentes sociétés locales de la commune (2)
- Augmentation des subsides et amélioration de l'encadrement (2)
- Augmentation des soutiens à la culture (pas seulement au sport) (1)
- Amélioration du mode d'octroi des subsides (1)

« *Terrains de sports, places de jeux* » : La majorité des répondants est satisfaite ou assez satisfaite (89%). Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Augmentation du nombre de places de jeux (10)
- Augmentation du nombre de terrains de sport (3)
- Amélioration de la qualité des infrastructures existantes (vestiaires, terrains, propreté, etc.) (3)
- Création d'infrastructures pour jouer au tennis en hivers (2)
- Création d'une académie de tennis à Ecublens (2)
- Amélioration des possibilités de stationnement aux abords des terrains de sport, accessibilité (1)
- Création d'un lieu pour pratiquer le badminton (1)
- Création d'un terrain de football avec des buts au format handball (1)
- Création d'une place de jeux entièrement clôturée (1)
- Création d'une salle polyvalente à Ecublens (1)
- Pas de places de jeux à proximité des résidences (1)

« *Routes et cheminements* » : La grande majorité des répondants sont satisfaits ou assez satisfaits (91%). Les propositions d'amélioration en cas d'insatisfaction sont les suivantes :

- Désengorgement du trafic routier, des camions notamment (5)
- Création de plus de pistes cyclables (3)
- Diminution des nuisances sonores dues à la circulation routière (3)
- Augmentation de la sécurité routière, augmentation des limitations de vitesse (3)
- Meilleur déneigement de la chaussée (2)
- Amélioration de la signalisation routière (2)
- Création de passages piétons (2)
- Amélioration de l'état général de la chaussée (2)
- Meilleures informations aux riverains quant aux travaux effectués (1)

« *Gestion des déchets* » : L'appréciation de cette prestation est celle qui obtient le plus de réponses. En effet, le nombre de non-réponses à cette question est le plus bas de tout le questionnaire, seuls 9 personnes de l'échantillon n'ont pas répondu. A nouveau, la majorité des répondants s'estiment satisfaits ou assez satisfaits (83%). Cette question a suscité le plus de propositions d'amélioration :

- Rétablissement du ramassage des déchets encombrants (16)
- Création de conteneurs (de proximité) pour le PET, l'aluminium et le fer blanc (9)
- Augmentation des heures d'ouverture de la déchetterie (7)
- Amélioration de l'agenda du ramassage des poubelles au Sud d'Ecublens (5)
- Amélioration de l'agenda du ramassage des poubelles (5)
- Modernisation de la déchetterie (4)
- Amélioration de l'agenda du ramassage du papier/carton (4)
- Augmentation du nombre de conteneurs et salubrité des emplacements poubelles (3)
- Meilleure gestion des déchets électroniques et des plastiques (non PET) (2)
- Meilleur entretien de la chaussée publique (2)
- Libre accès à la déchetterie (1)
- Contre la privatisation de la gestion des déchets (1)

- Création d'éco-quartiers à Ecublens (1)
- Taxation des sacs poubelles (1)
- Tris des déchets de l'Auberge communale et de la grande salle (1)
- Création d'un conteneur pour le tri du verre par couleur (1)

« *Taux d'impôt : 66* » : Les habitants d'Ecublens sont heureux à 84 % de leur taux d'imposition (satisfaits ou assez satisfaits). Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Diminution du taux d'imposition (8)
- Diminution des impôts pour les familles avec des enfants (1)
- Diminution du nombre de responsables administratifs (1)
- Meilleures informations sur les taux d'imposition (1)
- Non augmentation du taux d'imposition (1)
- Reconsidération de la péréquation canton-communes (1)

« *Offre culturelle* » : Les répondants sont satisfaits ou assez satisfaits à 82%. Les propositions d'amélioration sont :

- Amélioration de la qualité et de la quantité de l'offre (7)
- Création d'une salle de cinéma (3)
- Meilleures informations sur les offres culturelles (3)
- Programmation plus orientée vers les jeunes (2)
- Création, agrandissement de la salle de spectacle (2)
- Amélioration de l'ambiance sur la place du village (1)
- Diminution des différences spatiales en matière d'offre culturelle (1)
- Fusion de la fête paroissiale et de la fête d'Ecublens (1)

« *Espaces verts publics* » : La majorité des répondants sont satisfaits ou assez satisfaits (80%). Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Plus d'espaces verts (jardins et parcs publics) (6)
- Préservation et maintien des espaces verts existants (5)
- Meilleur entretien, propreté des sites (5)
- Augmentation du nombre de parcs pour les enfants (3)
- Meilleure régulation du trafic routier aux abords des espaces verts (3)
- Création de coins pique-niques (grillades) (2)
- Création d'espaces verts avec activités (2)
- Création de plus de bancs publics et meilleurs agencement de ceux existants (2)
- Création d'un parc de jeux complètement clôturé (1)
- Création d'un parc pour les chiens (1)
- Augmentation des chemins de promenade (1)
- Meilleur respect de la nature (1)

« *Renseignements généraux en relation avec l'Urbanisme et la Police des Constructions* » : La majorité des répondants sont satisfaits ou assez satisfaits (84%). Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Plus de respect du cadre légal et de l'égalité de traitement (3)
- Meilleur accès aux informations les constructions et les terrains disponibles (par exemple via Internet) (2)
- Raccourcissement des procédures et diminution des blocages administratifs (2)
- Augmentation du nombre de projets de constructions novateurs et écologiques (1)
- Augmentation des compétences du personnel du service (1)
- Placement de gabarits dès la période de mise à l'enquête (1)
- Informations aux voisinages lors d'une mise à l'enquête (1)
- Augmentation des horaires d'ouverture du service (1)

« *Activités pour les jeunes (places de jeux, centre de jeunes, sports)* » : La majorité des répondants sont satisfaits ou assez satisfaits de cette prestation (80%). Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Aménagement de plus de place de jeux pour les jeunes enfants (7)
- Création de structures pour les jeunes (centre de jeunes) (5)
- Plus d'activités pour les adolescents (4)
- Plus de sécurité, de salubrité pour les jeunes (3)
- Plus d'infrastructures sportives (3)
- Meilleure accessibilité de la piscine (3)
- Création de parcours « Piste Vitae » et de promenades (2)
- Démarche participative (1)
- Aménagement de la place publique du quartier de « Bassenges » (1)
- Création d'une place de sport dans les hauts d'Ecublens (Motty) (1)
- Plus de « communication » pour le centre de jeune (1)

« *Délais de procédure (Permis de construire)* » : Les répondants sont satisfaits ou assez satisfaits à 83%. Ce sont notamment les personnes qui exercent une activité professionnelle qui ont répondu à cette question. Les quelques propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Erreurs administratives (1)
- Plus d'égalité de traitement (1)
- Pose de gabarits lors de la mise à l'enquête (1)
- Raccourcir la procédure (1)
- Trop de restrictions (1)

« *Accueil de jour des enfants AJESOL* » : 66% des répondants sont satisfaits ou assez satisfaits de cette prestation. Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Augmentation des capacités de placement (créer de nouvelles garderies) (10)
- Diminution du prix de l'accueil (4)
- Création d'un accueil extra scolaire (2)
- Unification des tarifs des garderies (1)
- Diminution de l'âge minimum de la prise en charge par AJESOL, création d'un « atelier éveil » (1)
- Création d'aides financières pour les mères qui décident de s'occuper elles-mêmes de leurs enfants (1)

- Adaptation des heures d'ouverture des garderies pour les parents qui travaillent (1)
- Un budget pour l'amélioration d'AJESOL (1)

« *Structure d'accueil de jour des enfants (maman de jour)* » : 63% des répondants sont satisfaits ou assez satisfaits de cette prestation. Ce sont notamment les personnes poursuivant une activité professionnelle qui se sont exprimées dont un nombre important d'étrangers.

Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Augmentation du nombre de mamans de jour (7)
- Meilleures conditions de travail pour les mamans de jour (2)
- Création d'une organisation, d'un réseau d'accueil (2)
- Diminution du prix des prestations offertes par les mamans de jour (2)
- Meilleur suivi des dossiers (1)
- Amélioration des compétences des mamans de jour (1)

« *Offre de logements à loyers modérés* » : Avec une moyenne à 2.3, c'est la seule prestation du questionnaire que la majorité des répondants estiment insatisfaisante ou plutôt insatisfaisante (59%). Seuls 13% des participants sont satisfaits. Les propositions d'amélioration sont les suivantes :

- Baisse du prix des loyers (6)
- Création de plus de logements à loyers modérés (6)
- Construction de plus de logements de manière générale (5)
- Augmentation d'une mixité d'habitations (3)
- Amélioration des aides au logement (2)
- Augmentation du nombre de logements à prix modérés pour les jeunes et les étudiants (2)
- Augmentation du nombre de logements à prix modérés pour les retraités (1)
- Augmentation du nombre de logements à prix modérés pour les familles et les familles monoparentales (1)
- Augmentation du nombre de logements à prix modéré pour les personnes seules (1)

RELATION AVEC LES AUTORITÉS POLITIQUES

Information et représentation

	MOYENNE ⁶³
Comment vous estimez-vous informé/e par la commune ?	3.22
Comment vous estimez-vous représenté/e par le Conseil communal (législatif) de votre commune ?	3.21
Comment vous estimez-vous représenté/e par la Municipalité (exécutif) de votre commune ?	3.21

Tableau 37

⁶³ minimum 1 ; maximum 4

Dans l'ensemble, les habitants d'Ecublens ont le sentiment d'être bien représentés par les autorités politiques de la commune.

Sentiment d'être représenté par la Municipalité (exécutif communal) : La majorité des répondants se sentent bien représentés par l'exécutif communal (90% se disent bien représentés ou assez bien représentés).

Sentiment d'être représenté par le Conseil communal (législatif communal) : Les répondants estiment être bien représentés par le législatif communal (91% se disent bien représentés ou assez bien représentés).

Sentiment d'être informé/e par la commune : La majorité des participants sont bien ou assez bien informés par la commune (78 % bien ou assez bien).

Membre d'une association communale : La plupart des répondants ne sont pas membres d'une association à Ecublens (87%). Seuls 13% font partie d'une association, ce qui représente 40 personnes des 312 répondants. Les personnes qui appartiennent aux tranches d'âge les plus élevées sont celles qui sont les plus nombreuses à faire partie d'une association⁶⁴. Plus la durée de résidence sur le territoire communal est importante, plus les répondants sont nombreux à participer à la vie associative⁶⁵. Faire partie d'une association locale peut être interprété comme un signe d'intégration à la communauté d'Ecublens, ce qui pourrait expliquer que les personnes les plus âgées et les plus anciens résidants sont plus engagés dans les structures associatives. Les suisses et les binationaux sont également plus nombreux à être membres d'une association communale que les étrangers (16% de suisse membre d'une association, 22% de binationaux et seulement 4% d'étrangers).

Souhait de participer d'avantage à la politique communale : Les résidents d'Ecublens ne souhaitent majoritairement pas participer d'avantage à la politique communale (85%), néanmoins 46 personnes sur les 301 répondants souhaitent participer de manière plus active (15%). Ceux qui souhaitent participer d'avantage avaient la possibilité de préciser de quelle manière :

- Démarche participative, assemblées consultatives de citoyens (8)
- Meilleures informations sur les décisions et les débats du conseil communal (5)
- Votations communales plus régulières (4)
- En se présentant aux élections, en intégrant le conseil communal (4)
- Possibilité pour les citoyens qui le souhaitent de participer aux séances du Conseil municipal (3)
- Sondages et questionnaires (3)
- Possibilité de participer aux élections et aux votations communales pour les non nationaux (2)
- Modernisation, rajeunissement de la politique communale (1)

Intérêt pour la politique

	MOYENNE ⁶⁶
Quel est votre intérêt pour la politique communale	2.83
Quel est votre intérêt pour la politique fédérale	2.79
Quel est votre intérêt pour la politique cantonale	2.79

Tableau 38

⁶⁴ environ 21% de membres pour les tranches d'âge de 66 à 75 ans, même pourcentage pour les 76 ans et plus, alors que les plus jeunes de l'échantillon, les 18-25 ans, sont les moins nombreux à faire partie d'une association (9%).

⁶⁵ Les personnes résidant depuis 1-5 ans sont seulement 2% à être membre d'une association, depuis 6-10 ans elles sont 14% et depuis plus de 10 ans elles sont 18%.

⁶⁶ minimum 1 ; maximum 4.

De manière générale, les habitants de la commune d'Ecublens sont moyennement intéressés par la politique qu'elle soit fédérale, cantonale ou communale. Comme le montre le tableau ci-dessus, les moyennes obtenues pour ces trois aspects de la politique suisse sont très proches.

Intérêt pour la politique fédérale : La majorité des répondants déclarent avoir un intérêt moyen pour la politique fédérale (47%). En croisant l'intérêt pour la politique fédérale avec la nationalité des répondants, nous constatons que les étrangers sont ceux qui sont le moins intéressés, 22% déclarent ne porter aucun intérêt à la politique fédérale contre 7% de suisses.

Intérêt pour la politique cantonale : La moitié des répondants déclare un intérêt moyen pour la politique cantonale (50%). 20% disent y porter un grand intérêt, ce qui est à peu près équivalent à ceux qui disent porter un intérêt faible, 19%.

Intérêt pour la politique communale : La majorité des répondants déclarent éprouver un intérêt moyen pour la politique communale (43%). Les personnes à la retraite sont celles qui portent le plus grand intérêt à la politique communale (40% contre 21% de ceux qui exercent une activité professionnelle). Nous remarquons qu'autant de suisses que d'étrangers disent porter un grand intérêt pour la politique communale (24% des suisses et 27% des étrangers). Cependant, les étrangers sont plus nombreux que les suisses à admettre qu'ils ne portent aucun intérêt à la politique communale (23% des étrangers contre 7% des suisses).

Finalement une question ouverte a été posée, celle-ci permet aux participants de proposer trois domaines d'activité dans lesquels Ecublens devrait, selon eux, s'investir d'avantage. Les réponses données sont les suivantes :

Domaines dans lesquels Ecublens devrait s'investir d'avantage
Aménagement des routes et du trafic automobile (67)
- Transports publics (24)
- Mentions générales (22)
- Réduction de la vitesse (zone 30 km/h) et contrôle des excès (6)
- Entretien de la chaussée (6)
- Création de pistes cyclables (4)
- Augmenter le nombre de places de parc (3)
- Gendarmes couchés (2)
Lieux de rencontre, restaurants, bars, loisirs, etc. (67)
- Lieux de rencontre, restaurants, bars (21)
- Sport (17)
- Domaine culturel (15)
- Offre de petits commerces (6)
- Création d'un centre-ville (5)
- Créer une grande salle communale (3)
Ecologie et environnement (56)
- Espaces verts, parcs et jardins (21)
- Mentions générales (10)
- Gestion des déchets (8)
- Pollution (7)
- Energies renouvelable (4)
- Nuisances sonores (3)
- Mobilité douce (3)

Domaines dans lesquels Ecublens devrait s'investir d'avantage
Sécurité (41)
Offre de logements (33)
- Mentions générales (22)
- Logements à loyers modérés (11)
Formation et jeunesse (31)
Accueil de jour des enfants, garderies et mamans de jour, Accueil extrascolaire (28)
Promotion économique (24)
- Emploi (13)
- Mentions générales (6)
- Promotion de l'innovation et des technologies (3)
- Tourisme (2)
Aménagement du territoire et urbanisme (14)
Dynamiser et développer le sentiment d'appartenance à la commune et intégration des étrangers (13)
Aînés, 3ème âge (12)
Aides sociales et politique familiale (11)
Informations, communications de la commune (8)
Santé et politique de prévention, drogue, alcool (4)
Coopération, collaboration avec les communes voisines (2)
Fiscalité, imposition (2)

Tableau 39

6.2 L'action « La commune à votre écoute »

Un dispositif a été mis en place par l'Idheap dans le cadre de cette étude de sorte à donner à tous les habitants d'Ecublens la possibilité de transmettre aisément leur appréciation sur des objectifs choisis par eux et ce de façon anonyme à l'administration. De manière complémentaire au sondage, qui met en évidence l'appréciation générale de toute la population d'Ecublens, ce système de contrôle de satisfaction donne l'opportunité à tous ceux qui veulent dire quelque chose, de s'exprimer de façon anonyme, s'ils le souhaitent.

Les participants à cette action ont eu la possibilité de déposer leur message dans des urnes disposées aux différents guichets de la commune ou de les adresser par internet et par courrier pendant trois mois. Les résidents de la commune ont été informés de cette action par un article dans le journal communal, une page sur le site internet de la commune, des présentoirs déposés aux guichets communaux. De plus le syndic a envoyé une lettre d'information à tous les entrepreneurs installés sur le territoire de la commune.

L'Idheap a analysé les réactions soumises et les a envoyées directement aux CdS et Municipaux concernés. Pour les participants qui ont souhaité une réponse de l'administration, elle leur a été transmise par l'équipe de l'Idheap afin de garantir leur anonymat.

Nombre de réactions par dicastère	
Administration générale, Finances et RH	7
Affaires sociales, Ecoles et Jeunesse	3
Aménagement du territoire, Urbanisme et Transport	3
Bâtiment et Epuración	0
Culture, Sport, Loisirs et Cultes	2
Police, Feu, Protection civile	1
Travaux, domaines et environnement	6
Appréciations positives sur l'ensemble des prestations de l'administration communale	4
Total	26

Tableau 40

Les réactions ne sont pas particulièrement nombreuses, elles sont réparties entre les différents dicastères et concernent surtout ceux qui sont en contact régulier avec la population comme le greffe, la voirie et les espaces verts. Il n'y a pas eu un domaine qui a fait l'objet d'un nombre particulièrement élevé de remarques critiques. La réaction des entreprises malgré la lettre du Syndic a été très faible.

6.3 Points clés du chapitre

- Le taux de 46.5% de réponses au sondage auprès de la population est très satisfaisant.
- Les personnes ayant répondu sont représentatives de la population d'Ecublens en termes d'âge et de sexe.
- De façon générale, la qualité de vie à Ecublens est très appréciée par tous les répondants.
- Les personnes âgées de 76 ans et plus, les résidents de Renges et ceux qui habitent dans la commune depuis moins d'un an sont les plus satisfaits.
- L'accès aux écoles et aux structures de soins, la possibilité de faire ses courses sur la commune et les infrastructures de transports sont les conditions de vie qui sont les plus appréciées.
- L'offre de restaurants, de logements et de postes de travail est jugée insuffisante.
- 17 des 21 prestations offertes par la commune sont très clairement appréciées par la population.
- Les délais de procédure pour l'obtention de permis de construire, le réseau d'accueil de jour des enfants et la structure d'accueil familial de jour des enfants sont trois prestations qui ne satisfont que faiblement les participants au sondage.
- Le manque de logements à loyer modéré explique que cette prestation soit jugée comme la plus insatisfaisante de l'ensemble des prestations.
- Seuls 13% des répondants font partie d'une association. Il s'agit principalement de personnes à la retraite, qui habitent depuis longtemps à Ecublens et qui sont de nationalité suisse.
- Dans l'ensemble, les habitants d'Ecublens ont le sentiment d'être bien représentés par la Municipalité et le Conseil communal.
- Une frange relativement faible (15%) souhaite participer d'avantage à la politique communale.
- Les cinq priorités pour lesquelles la commune Ecublens devrait d'avantage s'investir selon les participants au sondage sont : l'aménagement des routes et du trafic automobile ; la mise à disposition de lieux de rencontre, de restaurants, de bars, de loisirs ; l'écologie et l'environnement ; la sécurité et l'offre de logements.

6.4 Recommandations

Une synthèse des résultats du sondage doit être présentée dans le journal communal et mis en ligne sur le site internet. Le rapport doit également être mis à disposition de ceux qui souhaitent le consulter.

7 ANNEXES

Annexe 1: Liste des personnes interviewées

Toutes les personnes ont été interrogées lors d'entretiens en face à face.

Municipalité :

- KAELIN Pierre, syndic, Administration générale, Finances et RH
- FARINE Michel, Police, Feu, Protection civile
- MAEDER Christian, Travaux, domaines et environnement
- MANZINI Pascale, Affaires sociales, Ecoles et Jeunesse
- MASSY François, Aménagement du territoire, Urbanisme et transport
- PETOUD LEUBA, Danièle, Bâtiment et Epuration
- ROTHEN Charly, Culture, Sport, Loisirs et Cultes

Chefs de service/office :

- GILLIERON Luc-André, Office de l'urbanisme et des constructions
- ISOZ Liliane, Office du contrôle des habitants
- MENETREY Sylvette, Office de l'administration des écoles
- MEUTER Ronald, Services des bâtiments
- MORANO Marcos, Service des travaux, domaines et environnement
- NICOD Serge, Service des affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs
- OLIVA Françoise, Office des ressources humaines
- POGET Philippe, Secrétariat municipal
- SALZMANN Claude, Service des finances

Cadres administratifs :

- ANDEREGG Charles, Adjoint du chef de Service des bâtiments
- BIANCANIELLO Giuseppe, Educateur
- BIGNENS Brigitte, Assistante du chef du Service des affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs
- BIZE Doriane, Assistante du chef du Service des affaires sociales, culturelles, sportives et loisirs
- BUENSOZ Fabien, Chef d'équipe au STDE
- LUTHI Christian, Contremaître au STDE
- MEYLAN Pierre-Alain, Adjoint du chef du STDE
- MIGUEL NUNES Antonio, Chef d'équipe au STDE
- MUHLHEIM Christian, Assistant du chef de l'Administration générale, Finances et RH (Greffé municipale)

Autres :

- BESSON Cyril, Responsable urbanisme-mobilité
- FRIEDMANN (PERRETEN) Delphine, Archiviste

Annexe 2: Questionnaire de l'enquête auprès du personnel de la commune d'Ecublens, 2010

But de l'enquête

La Municipalité d'Ecublens a mandaté l'Idheap⁶⁷ afin de mener une étude sur le fonctionnement de son administration. Dans le cadre de ce projet, elle tient à inviter toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs à participer à cette démarche et à se prononcer sur leurs conditions de travail. Ces informations lui permettront d'identifier les points forts et les éventuels problèmes de sorte à prendre des mesures favorisant un contexte optimal de travail. C'est pourquoi il est important que vous preniez le temps de répondre au questionnaire. Ce faisant, vous contribuerez également à accroître la pertinence des résultats de cette étude.

En vous remerciant d'avance de votre précieuse collaboration, je vous adresse, Madame, Monsieur, mes salutations les meilleures.

Idheap, Katia Horber-Papazian, responsable de l'étude

Confidentialité

L'Idheap, responsable de la réalisation de ce sondage, est garant du respect d'une totale confidentialité et que vos informations seront banalisées dans le rapport.

Indications sur la manière de remplir le questionnaire

Pour chaque affirmation, merci de vous prononcer :

- d'une part sur votre degré de satisfaction actuel
- d'autre part, sur l'importance que vous accordez au point considéré pour votre motivation au travail

Echelles :

	1	2	3	4
Satisfaction actuelle	Je suis très mécontent/e	Je suis plutôt insatisfait/e	Je suis plutôt satisfait/e	Je suis très satisfait/e

	1	2	3	4
Importance	Elément pas important pour moi	Elément de peu d'importance	Elément assez important	Elément très important

Délai et manière de remplir le questionnaire

Nous vous prions de bien vouloir nous retourner le questionnaire rempli d'ici au **12 mars 2010** en utilisant l'enveloppe-réponse ou de remplir le questionnaire sur le site internet suivant : www.idheap.ch/questionnaire

Afin d'accéder au questionnaire internet vous êtes prié/e d'indiquer le code suivant : --
(Ce code garantit qu'une personne ne peut répondre qu'une fois à l'enquête.)

Merci d'indiquer, pour chaque point, votre degré de satisfaction actuel, ainsi que l'importance de ce point pour votre motivation à travailler dans le cadre de l'administration d'Ecublens

⁶⁷ Institut de hautes études en administration publique rattaché à l'Université et à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

Satisfaction des conditions de travail	satisfaction				importance				Pas d'avis
	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. TACHES ET RESPONSABILITES CONFIEES									
- Le type de travaux qui me sont confiés									
- Les responsabilités attachées à ma fonction									
- L'ampleur, le volume des tâches que je dois assumer									
- Les critères d'évaluation de mon travail									
2. VALORISATION DES COMPETENCES, FORMATION, EVOLUTION, MOBILITE									
- La possibilité d'utiliser mes compétences									
- L'utilité des formations proposées avec mes besoins professionnels									
- La qualité des formations que j'ai suivies ces dernières années									
- Les possibilités d'exprimer mes idées									
- La prise en compte de mes propositions									
- Les possibilités de promotion interne									
- Les possibilités de mobilité entre services									
3. OUTILS ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL									
- Mes instruments de travail (outils, informatique, etc.)									
- L'environnement de travail (bruit, aération, etc.)									
- Les possibilités d'aménager ma place de travail pour effectuer mes tâches de manière efficace									
- Les possibilités d'aménager ma place de travail pour travailler dans des conditions saines									
4. CLIMAT DE TRAVAIL RELATIONNEL									
- Les relations avec mes collègues de l'unité /du groupe									
- Les relations avec la hiérarchie administrative									
- Les relations avec les autorités politiques									
- Les relations avec les autres services									
- Le climat général dans l'administration d'Ecublens									
5. INFORMATION, COMMUNICATION									
- L'information reçue lors de mon entrée en fonction									
- L'information régulière que je reçois sur mon service									
- L'information que je reçois sur les autres services									
- L'information que je reçois sur toute l'administration communale									
- Les possibilités de faire passer une information « vers le haut »									

Satisfaction des conditions de travail	satisfaction				importance				Pas d'avis
	1	2	3	4	1	2	3	4	
6. ENCADREMENT ET CONDUITE DU PERSONNEL									
- La clarté des directives reçues									
- La clarté des objectifs fixés pour mon travail									
- La clarté des objectifs poursuivis par mon service									
- La gestion des conflits au sein de l'équipe									
- La planification du travail									
- L'encadrement									
- La façon dont mon travail est évaluée									
- La reconnaissance reçue pour mon travail									
8. GESTION DES HORAIRES DE TRAVAIL									
- Mes horaires de travail journalier									
- La répartition du temps de travail par mois									
- La planification des vacances									
- La compensation des heures supplémentaires									
- La conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale									
9. IMAGE DE L'EMPLOYEUR «Administration d'Ecublens »									
- Les conditions d'emploi offertes									
- L'employeur « Administration d'Ecublens » par rapport à d'autres employeurs									
- La réputation de l'employeur « Administration d'Ecublens »									
- La sécurité de l'emploi									
Veuillez indiquer vos propositions d'amélioration des conditions de travail									
7. COLLABORATION INTERNE									
- La répartition des tâches au sein de mon équipe /unité									
- La collaboration au sein de notre service									
- La collaboration avec d'autres services									
Veuillez indiquer les problèmes de collaboration constatés (les problèmes, les acteurs amenés à collaborer, vos propositions d'amélioration)									
11. INDICE DE SATISFACTION GLOBALE									
Veuillez indiquer votre niveau général de satisfaction 0 % = totalement mécontent 100 % = totalement satisfait					Niveau de satisfaction :%				

Questions par rapport à la répartition des tâches entre chef/cheffe de service/section et leur conseiller/ière municipal/e			
	par oral	par écrit	pas explicitement définie
- La répartition des tâches entre votre conseiller/ière municipal/e et vous-même est-elle définie...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Les missions et objectifs de votre unité administrative ont-ils été définis avec votre conseiller/ière municipal/e...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Oui	Non	
- La répartition des tâches entre vous et votre conseiller/ière municipal/e est-elle claire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- La répartition des tâches entre votre conseiller/ière municipal/e et vous-même fait-elle l'objet de conflits ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Vous sentez-vous impliqué/e dans les projets portés par votre conseiller/ière municipal/e ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Etes-vous informé/e de façon régulière des décisions prises par le Conseil municipal ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Etes-vous informé/e de façon régulière des décisions prises par le Conseil communal ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Questions par rapport aux données et informations personnelles						
		Oui		Non		
- Savez-vous à qui s'adresser en cas de harcèlement sexuel ou de mobbing ?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
- Avez-vous du personnel sous votre responsabilité ?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
		femme		homme		
- Sexe		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	Moins de 20 ans	20-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	60 ans et plus
- Age	<input type="checkbox"/>					
			moins d'un an	1-5 ans	6-10 ans	Plus de 10 ans
- Depuis combien de temps (en tout) travaillez-vous au sein de l'administration d'Ecublens ?			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				moins de 50 %	50-90%	plus de 90%
- Travaillez-vous à plein temps ou à temps partiel ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autres remarques

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration !