Rapport du Conseil communal au Conseil général
concernant
la réorganisation du personnel communal

Monsieur le président,
Mesdames, Messieurs,

1 Introduction

Par le présent rapport, le Conseil communal informe le Conseil général sur la nouvelle organisation du personnel communal en place depuis le 1er janvier 2018. Durant le premier semestre 2017, plusieurs situations ont été perçues et ont permis de débuter une analyse complète de l'organisation du personnel communal. Différentes solutions ont été proposées et le nouvel organigramme est le résultat du travail accompli durant les 4 derniers mois de l'année 2017 offrant le meilleur compromis entre efficacité et coût.

2 Développement

Après quelques mois de la nouvelle législature, le Conseil communal se rend compte de plusieurs situations qui ne sont pas optimales et qui sont sujettes à réduire l'efficacité du fonctionnement de la commune. Les processus de fusions développés en 2015 et 2016 auraient permis de répondre à certains besoins dans ce sens mais cela n'a pas pu se réaliser. Parmi ces situations, on peut citer :

- Importante quantité d'heures supplémentaires effectuées par le personnel dirigeant
- Faible temps consacré par le Conseil communal aux réflexions stratégiques
- Démotivation du personnel

Le but de cette analyse n'était pas uniquement de confirmer les symptômes perçus mais aussi de regarder au-delà pour comprendre l'origine de cette situation et avoir les informations pour y remédier au mieux.

La première étape a consisté à rencontrer un large nombre d'employés à tout niveau de hiérarchie afin de pouvoir corréler les informations mais aussi de recueillir différentes vues et expériences de la situation courante. Il n'est pas toujours facile pour un employé de se confier à son employeur dans des discussions ouvertes même si l'objectif de celui-ci est de trouver des solutions pour résoudre des problèmes. Le Conseil communal a donc pensé qu'il était opportun de se faire accompagner d'un mandataire externe pour effectuer une analyse complète de la situation et ainsi pouvoir en ressortir une vue d'ensemble.

Nous avons donc fait appel à Gilles Léchot de la société Compas pour effectuer cet accompagnement car il connaît très bien notre commune pour avoir accompagné les différents processus de fusion de ces dernières années. Celui de 2015-2016 mais surtout celui de 2009 qui a mis en place l'organigramme qui est en vigueur.

Cette étape a ressorti les éléments suivants :

- Le Conseil communal peine à mettre en place les actions de son programme de législature
- Goulot d'étranglement au niveau des chefs de service induisant une surcharge de travail
- Faible prise de responsabilité des subordonnés et délégation au supérieur hiérarchique
- Trop grand nombre d'intervenants dans la réalisation des tâches

La situation actuelle a été engendrée par plusieurs raisons. La première est que différentes tâches communales n'existaient pas ou étaient très peu développées il y a 10 ans, comme la communication numérique, et elles ont dû être intégrées au sein du personnel en fonction des compétences de chacun. La seconde raison est qu'en fonction du départ naturel des personnes, les tâches attribuées ont été réparties différemment car les postes n'ont pas été remplacés un pour un.

Suite à ce travail de recensement, un groupe de travail interne s'est réuni pour définir des objectifs et élaborer des solutions possibles. Ce groupe de travail est constitué de 2 membres du Conseil communal, de l'administrateur et du mandataire.

Les objectifs principaux de notre groupe de travail ont été les suivants :

- Diminuer à 5 ou 6 maximum le nombre de subordonnés pour chaque responsable
- Libérer du temps au Conseil communal pour pouvoir élaborer la stratégie d'avenir communale

Les critères principaux imposés par le Conseil communal à notre groupe de travail ont été :

- Maintien de l'enveloppe budgétaire pour les salaires
- Favoriser la promotion interne des employés
- Profiter des départs naturels du personnel communal

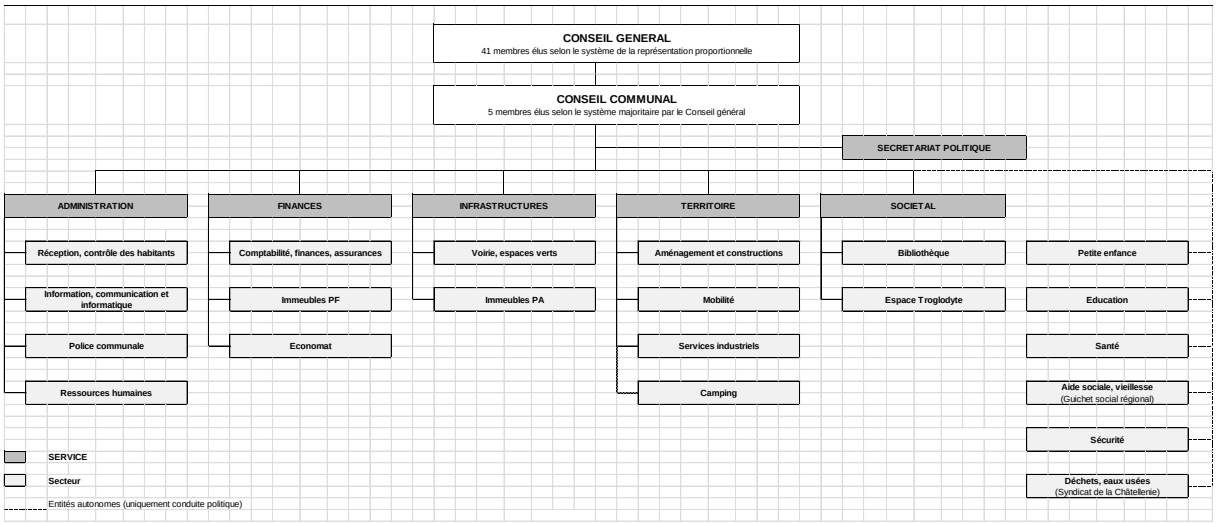
Le Conseil communal souhaite, par ces objectifs, ne pas engendrer des frais additionnels pérennes après la réorganisation, le but étant d'améliorer l'efficacité en gardant le même budget. Il pense aussi que proposer des promotions internes et promouvoir un développement personnel peut favoriser la motivation du personnel pour un coût raisonnable car des formations internes peuvent être effectuées. En effet, ouvrir un poste de responsable en externe peut être démotivant pour le personnel en place, non seulement parce qu'il devra se faire diriger par une personne qui ne connaît pas le secteur ou le service mais aussi par le fait qu'il devra attendre longtemps avant de pouvoir gravir les échelons fonctionnels.

3 Solutions

Les résultats des réflexions du groupe de travail ont été les suivants :

- Restructurer l'organigramme en services et secteurs avec une autonomisation des secteurs
- Responsabiliser les chefs de service et de secteurs et leur donner des compétences décisionnelles
- Alléger la conduite opérationnelle du Conseil communal par la mise en place de conseils administratif et technique
- Créer des nouveaux postes principalement dans les domaines des ressources humaines et de la communication
- Promouvoir des formations régulières pour le personnel communal

La création de 5 services pour regrouper les secteurs du même domaine permet de réaliser les tâches de façon autonome et complète. Cela permet de réduire le nombre d'intervenants et donc de limiter la communication qui engendre toujours des pertes d'information et aussi d'efficacité. Chaque service et secteur ont un chef qui est responsable de son domaine avec des compétences financières mais aussi décisionnelles. Un tableau de compétences sera défini par le Conseil communal afin de permettre à chacun d'accomplir son travail avec efficience mais aussi afin de garder une maîtrise des coûts.



Les conseils administratif et technique sont des séances supplémentaires qui ont pour objectif de faire une première réflexion sur tous les sujets opérationnels devant être traités de manière hebdomadaire. Il en ressort ainsi une proposition de décision à l'attention du Conseil communal. Les membres de ces conseils administratif et technique sont les conseillers communaux et les chefs de service ainsi que les assistantes administratives. Cela permet au conseiller communal responsable d'avoir un contact direct régulier avec le chef de service respectif ainsi que de responsabiliser et de valoriser le rôle de ce dernier.

Voici la liste des participants aux différents conseils mis en place :

Fonction/Position	**Participants au Conseil administratif**	**Participants au Conseil technique**	**Participants au Conseil communal**
Conseil communal	Responsable des dicastères : Administration Finances Enseignement et formation Santé Prévoyance sociale Sécurité publique Naturalisations Economie publique	Responsable des dicastères : Aménagement du territoire Travaux public Bâtiments Trafic régional Culture, loisirs et sports	In corpore
Administrateur	Sur demande	Sur demande	Oui
Chefs de service	Finances Administration Sociétal	Infrastructures Territoire	Aucun

En termes de finances, la masse salariale a été maintenue et le nombre d'ETP a même été diminué à ce jour. Voici dans le tableau ci-dessous le bilan des ETP et de la masse salariale brute avant et après la réorganisation planifiée. La prestation des accompagnatrices scolaires a été sortie du tableau.

	Avant réorganisation	**Après réorganisation (différence)**
Nombre d'ETP total	24.90	24.25 (-0.65)
Masse salariale (francs)	2'103'212.81	2'072'596.01 (-30'616.80)

La prestation d'accompagnement du mandataire Compas pour un montant de 28'000 francs n'était pas planifiée dans le budget 2017 et a donc été prise sur la compétence du Conseil communal.

Au niveau de la population, l'évolution apportée permet d'améliorer le traitement des demandes sans avoir aucune perturbation négative pour la population. Certains domaines verront cependant améliorer leur prestation implicitement par une gestion centralisée et du personnel dédié.

4 Retours d'expériences

Les différentes solutions ont été mises en route progressivement depuis le 1er janvier 2018 et nous pouvons à ce jour vous donner déjà quelques retours d'expériences de différentes personnes ayant été impactées par ces changements.

Chef de service « Territoire »

D'une manière générale la transmission des dossiers ou plutôt des connaissances se fait au fur et à mesure des besoins, cette manière de faire a été entendue entre nous afin de ne pas se charger inutilement alors que des tâches courantes de chacun sont importantes et requièrent un suivi important.

…

Comme Rome ne s'est pas construite en un jour, c'est un métier d'autodidactes qui prend du temps pour être totalement indépendant. Ceci étant, de ce que j'ai pu voir à ce jour, c'est que la transition est comprise et se passe très bien dans son ensemble.

Chef de service « Infrastructures »

Le passage de témoin pour le secteur de la voirie avec Frédéric Meyer se passe très bien, nous avons une bonne collaboration au sein du service. Il en va de même pour ma collaboration avec Malissa Tomic. Il contribue à ma bonne intégration au sein de mes nouvelles fonctions, nous faisons certaines tâches ensemble, ce qui permet de les reprendre progressivement.

…
Mes nouvelles fonctions m'apportent beaucoup de satisfaction, mais également du stress, ce qui est indéniable par rapport aux responsabilités. Avec le temps, j'espère gagner en expériences, ce qui me permettra de mettre en place des automatismes afin de faciliter les tâches qui me sont confiées.

Chef de secteur « Immeubles PA »

Dans l'ensemble, l'accueil est bon. Les concierges connaissent bien leur travail ce qui me permet de me consacrer aux tâches de réparation et de coordination. La connaissance de la voirie et l'utilisation de son matériel et des véhicules donnent une certaine dynamique et facilite l'exécution de travaux.
Pour ma part, je suis satisfait de ce poste.

Chef de secteur « Réception, contrôle des habitants »

Pour ma part, je n'ai pas ressenti de gros changements à part la gestion des naturalisations qui m'a été attribuée et les votations/élections. Les votations étaient déjà bien connues étant donné que j'y travaillais déjà avec mon prédécesseur. En ce qui concerne la gestion générale de l'accueil, là aussi pas de grosses surprises puisque le travail était déjà connu.
…
Cela apporte une meilleure gestion du service accueil car tout est regroupé et géré par la même personne avec bien sûr une suppléance de Nathalie Schepis qui connaît tous les domaines.

Chef de secteur « Ressources humaines »

Pour ma part, je suis très contente de la nouvelle organisation et mes nouvelles tâches RH me donnent entière satisfaction.
…
La centralisation des RH sur une seule personne est un plus et l'attribution de mes nouvelles tâches m'ont permis d'apprendre de nouvelles choses et d'approfondir le domaine des RH.

Assistante administrative

Cette réorganisation m'a donné le gros coup de boost dont j'avais besoin. En effet, j'apprécie les nouvelles tâches qui me sont confiées et les responsabilités qui en découlent. Aussi, cela me permet de travailler en partie de manière autonome et d'établir des procédures à ma convenance.
J'ai également l'impression que cela a apporté une nouvelle dynamique au sein de l'administration et je tiens à relever que la collaboration entre les différents services se passe très bien.

Conseil communal

Les séances de Conseil communal en sont d'autant allégées, ce qui permet de traiter le même nombre de sujets qu'auparavant en la moitié de temps. L'autre moitié du temps peut donc être consacrée aux réflexions et aux discussions générales, à la mise en route du programme de législature. Ces discussions ouvertes ont rarement eu lieu auparavant et l'on voit ici une amélioration notable.

5 Conclusion

La nouvelle structure mise en place commence à porter ses fruits mais il faudra inévitablement effectuer des ajustements mineurs dans les prochains mois afin que le fonctionnement soit le plus efficient possible. Seule l'expérience et la mise en pratique d'une méthode permet de s'apercevoir des petits défauts restants et c'est à ce moment qu'il faut agir pour ne pas rester avec ces contraintes.

Pour les arguments évoqués ci-dessus et les résultats déjà obtenus à ce jour, nous vous demandons de bien vouloir prendre acte du présent rapport concernant la réorganisation du personnel communal.

Veuillez agréer, Monsieur le président, Mesdames, Messieurs, l'assurance de notre considération distinguée.

La Tène, le 3 avril 2018 LE CONSEIL COMMUNAL

Annexe : Nouvel organigramme du personnel communal

Organigramme de La Tène NE

CONSEIL GÉNÉRAL

CONSEIL COMMUNAL

Secrétariat politique

Administrateur communal
Yanick Boillod
Adjoint
Malissa Tomic
Assistantes administratives
Isalyne Challandes
Josiane Nussbaum
Célia Bourquard
Huissier
Jahangir Rizvi

Administration

Chef de service
Yanick Boillod
Assistante administrative

Réception, contrôle des habitants

Cheffe de secteur
Audrey Jaggi
Collab. admin.
Nathalie Schepis

Ressources humaines

Cheffe de secteur
Nathalie Schepis

Information, communication et informatique

Chef de secteur

Collab. admin.
Morgane Matter

Sécurité communale

Chef de secteur
Luigi Beltrando
Patrouilleuses scolaires
Audrey Jaggi
Nathalie Schepis
Accompagnatrices scolaires
Donatina Plumey
Cécile Homberger
Anne-Catherine. Lapaire

Finances

Chef de service
Frédy Zbinden

Comptabilité, finances assurances

Chef de secteur
Frédy Zbinden
Collab. admin.
Céline Heller

Immeubles PF

Chef de secteur
Frédy Zbinden

Economat

Cheffe de secteur
Céline Heller

Infrastructures

Chef de service
Aurélien Karg
Assistante administrative
Isalyne Challandes

Voirie, espaces verts

Chef de secteur
Aurélien Karg
Voyers
Mustafa Karatas
Joel Ribeiro C.
Stéphane Basilico
Manuel Lopes

Immeubles PA

Chef de secteur
Frédéric Meyer
Concierges
Franco Piazza
Claudio Penaloza
Angelo Rossier
Agnès Wälti

Territoire

Chef de service
Malissa Tomic

Aménagement et constructions

Chef de secteur
Malissa Tomic
Collab. admin.
Michelle Catastini

Mobilité

Chef de secteur
Malissa Tomic

Services industriels

Chef de secteur
Malissa Tomic
Aide ponctuelle Secteur voirie, espace vert

Camping

Chef de secteur
Eric Boijentin
Employé
Christian Ruchti

Sociétal

Chef de service
Yanick Boillod

Bibliothèque-médiathèque

Cheffe de secteur
Luciana Della Rovere
Aide-bibliothécaire
Anna Bracher

Espace Troglodyte

Chef de secteur
Vahram Stocco
Animateur socio-culturel
Manuel Rouyer

Petite enfance

Education

Santé

Aide sociale, vieillesse

Sécurité

Déchets, eaux usées

Apprenti(e)s

CFC Employée de commerce
Camille Dubois
CFC Employée de commerce
Zilan Ürküp
CFC Agent d'exploitation - bâtiment
Loïc Junod
CFC Assistante socio-éducative
Pamela Panese

Mars 2018