

Démarche et méthode du

Rapprochement de communes

Présentation du 5 mars 2003, 18.00 à La Heutte

Communes de La Heutte, Orvin, Péry, Plagne,
Romont, Vauffelin

Prof. Nils Soguel
IDHEAP - Institut de hautes études
en administration publique
Maladière 21
CH-1022 Chavannes/Lausanne
Phone 021 694 06 55
Mobile 079 418 70 29

Dr. Gilles A. Léchet
Compas Management Services Sarl
Stratégie - Organisation - Coaching
Case postale 106
CH-2035 Corcelles NE
Phone 032 730 16 00
Mobile 079 216 83 01

SOMMAIRE

Contexte

- => Une démarche pour quatre questions...
- => Contexte du rapprochement de communes

Schéma d'intervention

- => Phase préliminaire - Contexte et situation initiale
- => Etude globale - Option stratégique
- => Etude de détail - Prestations, Ressources...
- => Réalisation - Gestion du changement

Méthodologie et organisation

- => Principe directeurs - Techniques
- => Structure organisationnelle - Projet
- => Les points clés...

CONTEXTE

Une démarche pour quatre questions...

- => Y a-t-il un **BESOIN** de rapprochement? - BESOIN, CONTEXTE...
- => Jusqu' où aller et sous quelle **FORME** se rapprocher? - FORME (FUSION, SYNDICAT...)
- => Quel **ASPECT CONCRET** prendrait le rapprochement? - ASPECT CONCRET (PRESTATION, RESSOURCES...)
- => Comment **REALISER** le rapprochement? - REALISATION (INTEGRATION, REORGANISATION...)

CONTEXTE

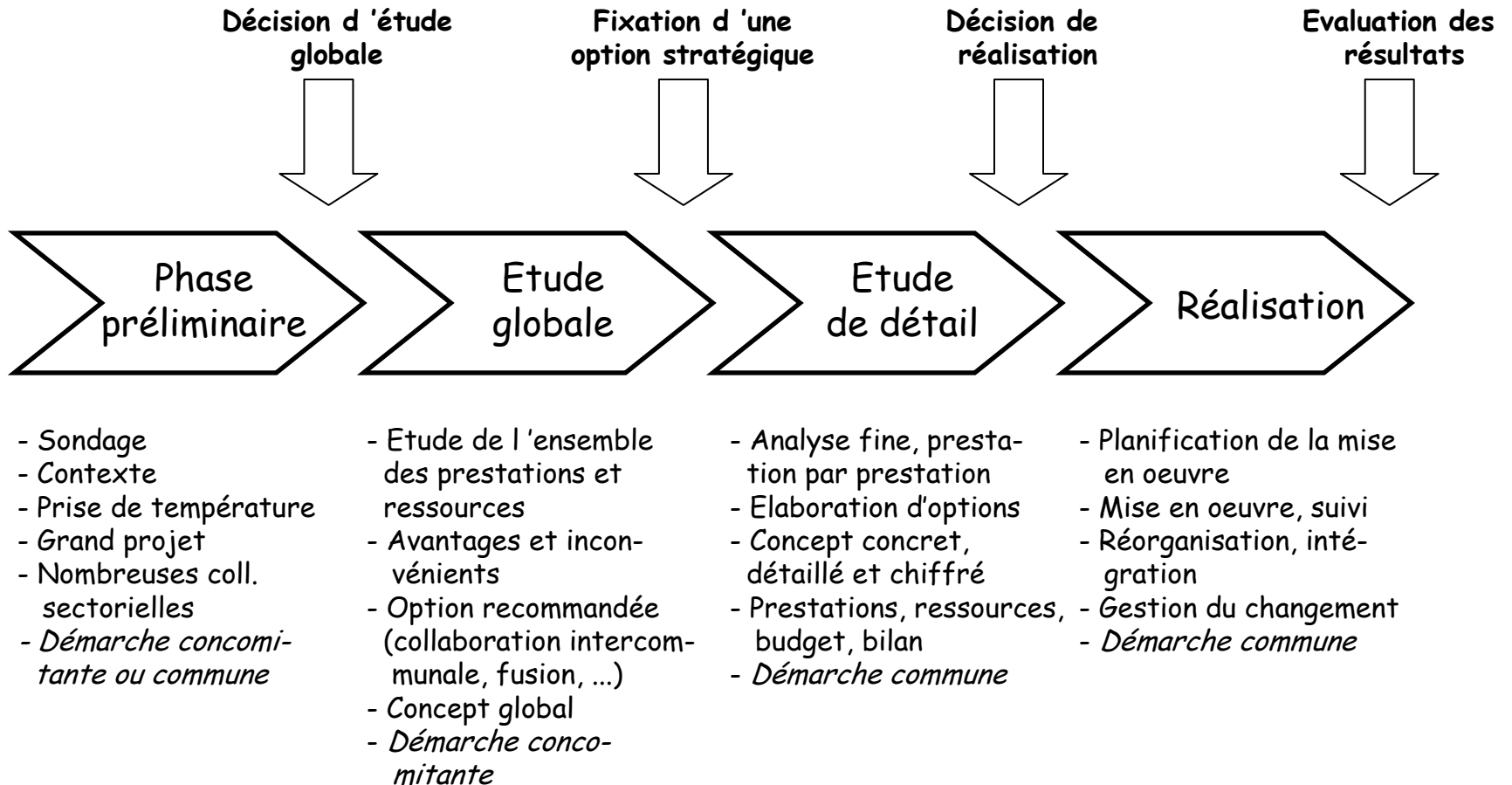
Pression accrue sur les communes

- => Prestations (besoins accrus, législations, redistribution des tâches)
- => Ressources (initiatives fiscales, mobilité des personnes physiques et surtout morales)
- => Développement (aménagement du territoire, structure économique et sociale)

Problématique de la collaboration intercommunale

- => Offrir les mêmes prestations en consommant moins de ressources (« mieux faire les choses »)
- => Offrir plus de prestations en consommant un volume de ressources identique (« faire plus »)
- => Offrir plus de prestations en consommant moins de ressources (« mieux faire pour faire plus »)

SCHEMA D'INTERVENTION



PHASE PRELIMINAIRE

Grandes lignes d'un questionnaire à la population

- => Jugez vous la collaboration actuelle (a) avec la commune XX comme suffisante, insuffisante, sans opinion (b), avec la commune YYY (c), etc. ?
- => Si une collaboration devait intervenir, devrait-elle toucher (a) les écoles (o/n), (b) culture (o/n), (c) transport (o/n), (d) pompier (o/n), (e) déchets (o/n), (f) édilité (o/n), (g) administration (o/n), etc. ?
- => Quelle est la structure qui vous paraît adaptée pour une telle collaboration: (a) sous-traitance à l'une ou l'autre commune (o/n), (b) association intercommunale, (c) agglomération, (d) fusion, (e) aucune ?
- => Je me sens plutôt de ma commune, de mon district, de mon canton, peu m'importe.

ETUDE GLOBALE

Grandes lignes d'un questionnaire aux groupes de travail

- => Qui profite des prestations offertes par la commune ?
- => Y a-t-il besoin de coordonner l'action ?
- => Les attentes de la population par rapport aux prestations sont-elles différentes ?
- => Le problème posé par la nécessité de se déplacer pour bénéficier des prestations serait-il important ?
- => Y a-t-il des différences dans la manière de produire les prestations ?
- => Quel serait l'effet sur les coûts (personnel, B&S, équipement) d'une hausse du nombre de clients ?
- => Quel serait l'effet sur la capacité de négociation et le leadership ?

ETUDE DE DETAIL (1/3)

PRESTATIONS A		ACTIVITES	RESSOURCES	
Situation actuelle Commune 1 Description de la prestation A	Liste des activités concourrant à la fourniture de la prestation A	- Equipements - Ressources humaines - Biens, services et marchandises	X CHF Y CHF Z CHF	
Situation actuelle Commune 2 Description de la prestation A	Liste des activités concourrant à la fourniture de la prestation A	- Equipements - Ressources humaines - Biens, services et marchandises	X CHF Y CHF Z CHF	
Option 1 Description de la prestation A	Liste des activités concourrant à la fourniture de la prestation A	- Equipements - Ressources humaines - Biens, services et marchandises	X CHF Y CHF Z CHF	
Option 2 Description de la prestation A	Liste des activités concourrant à la fourniture de la prestation A	- Equipements - Ressources humaines - Biens, services et marchandises	X CHF Y CHF Z CHF	
Option 3 Description de la prestation A	Liste des activités concourrant à la fourniture de la prestation A	- Equipements - Ressources humaines - Biens, services et marchandises	X CHF Y CHF Z CHF	
POTENTIEL OPTION 1				
Commune 1	DELTA EFFICACITE - Variation du niveau de la prestation A entre la situation actuelle et l'option 1		DELTA EFFICIENCE - Variation de la consommation de ressources pour la fourniture de la prestation A	
Commune 2	DELTA EFFICACITE - Variation du niveau de la prestation A entre la situation actuelle et l'option 1		DELTA EFFICIENCE - Variation de la consommation de ressources pour la fourniture de la prestation A	
POTENTIEL OPTION 2...				

ETUDE DE DETAIL (2/3)

PRESTATIONS	CODE	ACTIVITE	INDICATEUR DE VOLUME	VOLUME	INDICATEUR DE QUALITE	VOLUME NIVEAU
Commune 1	A.091.3 Etc.	Entretien des surfaces vertes Etc.	Terrain de sport M2 surface gazon Arbre de ville Massif Parterre/Caissette Etc.	4 35'000 2500 70 60 Etc.	Entretien par an Taille par an Renouvellement par an Etc.	25 0.5 3 Etc.
Commune 2	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.
RATIOS			Volume/habitant Volume par surface construite Etc.		Etc.	
Commune 1						
Commune 2			Etc.		Etc.	

=> DETERMINER LE NIVEAU DE PRESTATION

ETUDE DE DETAIL (3/3)

RESSOURCES	CODE	ACTIVITE	RESSOURCES HUMAINES	SOUS-TRAIT. ET ACHATS	EQUIP. MOBILIERES	EQUIP. IM-MOBILIERES	PLAUSI-BILITE
Commune 1	A.091.3 Etc.	Entretien des surfaces vertes Etc.	1'402 h. Etc.	42 '007 sFr. Etc.	14 '000 Etc.	10 '000 Etc.	OK Etc.
Commune 2	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.
RATIOS			<u>Prestation Ressource</u> Etc.	<u>Prestation Ressource</u> Indice de concentration Indice de sous-traitance Etc.	<u>Prestation Ressource</u> Indice d'utilisation Indice de mécanisation Etc.	<u>Prestation Ressource</u> Indice d'utilisation Indice d'équip. immob. Etc.	<u>Prestation Ressources</u> Etc.
Commune 1							
Commune 2			Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

Liste des projets d'investissements différés...

=> DETERMINER LES FONCTIONS DE PRODUCTION

=> DETERMINER LES POTENTIELS (SYNERGIE) - DISCUSSION

Réserves de capacité (équipements), production propre & sous-traitance, concentration achats, différences de productivité...

METHODOLOGIE

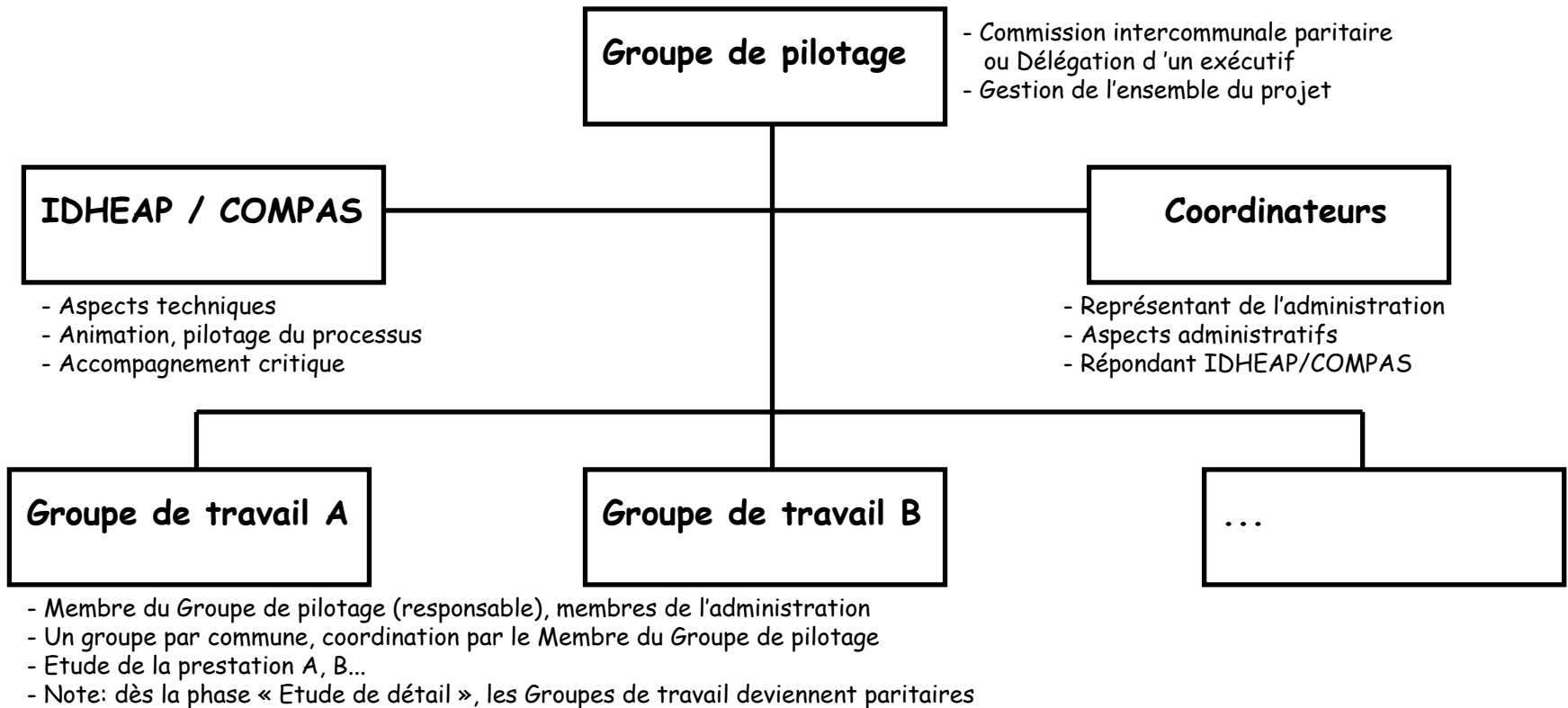
Principes directeurs

- ⇒ Démarche participative (population, responsables politiques, administration), forte interactivité
- ⇒ Approche pragmatique (satisfaction des besoins de la population, situation existante des communes concernées...)
- ⇒ Solution intégrée (« de l'idée à la réalisation », aspects économiques, organisationnels, administratifs, politiques, juridiques...)

Techniques utilisées

- ⇒ Entretiens individuels, enquête par questionnaire (semi-ouvert)
- ⇒ Workshops, coaching, accompagnement
- ⇒ Analyse multicritère, analyse de la valeur, analyse des activités et processus
- ⇒ Présentation et discussion des résultats

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



Les points clés...

Besoins

=> Contexte, situation initiale...

Forme

=> Option stratégique, fusion, syndicats...

Aspects concrets

=> Prestations, ressources, budget...

Réalisation

=> Réorganisation, intégration, gestion du changement...